



**M** 2014

# **GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROJETOS: O CASO DE UMA CONSULTORA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**LUÍS PEDRO DA COSTA FERNANDES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA

À FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO EM  
ENGENHARIA INDUSTRIAL E GESTÃO

# **Gestão do conhecimento em projetos: O caso de uma consultora de sistemas de informação**

*Luís Pedro da Costa Fernandes*

## **Dissertação de Mestrado**

Orientador na FEUP: Prof. Jorge Pinho de Sousa

Orientador na Empresa: Eng.º. Ricardo Carneiro



# **FEUP**

**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto**  
**Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão**

2014-07-21

*Para os meus pais e a minha irmã,*

## **Resumo**

Num ambiente altamente globalizado e extremamente concorrencial como o dos tempos que correm, a capitalização de sinergias internas torna-se fundamental para garantir a sustentabilidade das vantagens competitivas de uma organização. A ROFF não escapa a este ambiente, e como tal tem de se posicionar para a estar apta a lidar com as constantes mudanças e evoluções do mercado.

Desta forma, torna-se necessário perceber que metodologias devem ser aplicadas para manter as vantagens competitivas. Neste caso em particular, procura-se criar as bases para garantir a sustentabilidade do conhecimento gerado ao longo da gestão dos projetos na ROFF.

Neste trabalho estuda-se a melhor forma de criar e potenciar metodologias de gestão do conhecimento, procurando ir de encontro às necessidades dos utilizadores e alinhar o conhecimento a ser recolhido com os objetivos estratégicos da empresa. Para tal desenvolve-se uma metodologia de lições aprendidas, para ser aplicada no final dos projetos de uma certa dimensão, com intuito de recolher introspectivas das maiores dificuldades e facilidades, e de que forma foram ultrapassadas. Esta metodologia é criada não só com base em literatura analisada, mas principalmente com o contributo de gestores de projeto experientes dentro da organização. São também desenvolvidos conteúdos para facilitarem a utilização das ferramentas internas e disponibilizados de forma a potenciar a partilha do conhecimento.

A metodologia desenvolvida é entendida pelos colaboradores consultados como sendo fundamental e capaz de providenciar mais uma fonte de garantia das capacidades e conhecimento internos e da sua perduração para o futuro. Fica assim a empresa munida com uma metodologia adaptada à sua forma de operar e à sua cultura informal, contribuindo desta forma para a potencialização da gestão de conhecimento.

## **Knowledge management in projects: An information systems consultancy agency**

### **Abstract**

In a highly globalized and extremely competitive environment like the one we now live in, the capitalization of internal synergies is gaining a fundamental weight to ensure the sustainability of key leverages in an organization. A company like ROFF is no different from the others, and must position itself to ensure it is ready to face the constant changes and evolutions in the market.

It becomes necessary to understand which methodologies should be enforced in order to maintain competitive leverage. In this particular case, efforts are made to create the foundations to ensure the sustainability of the knowledge derived from project management at ROFF.

In this project, it is looked into the best fashion to create and increase knowledge management methodologies, aiming to meet the users' needs and to align the knowledge to be gathered with the strategic goals of the company. To achieve such ambitious intents, a methodology of lessons learned, to be applied at a project's end, is developed, aiming to retrieve and gather insights of the major difficulties and amenities during the project, and how they were surpassed.

This methodology is created taking into account the literature found in this area, but most of its backbone comes from the contribution of key users, namely project managers within the organization. Also, and to contribute to and potentiate the knowledge flow inside the organization, some contents regarding the use of internal tools were developed and facilitated throughout the company.

The fashioned methodology is clearly understood by the consulted staff as being fundamental and capable of acting as another guarantee for the company's proficiencies and internal knowledge, and to rest assure they will long last into the future. This way the organization is equipped with yet another methodology, suited to its informal culture and methods, contributing in the best way possible to the firm's knowledge management endeavors.

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer em primeiro lugar, à ROFF pela oportunidade disponibilizada para desenvolver o projeto, por me ter recebido de forma fantástica, oferecendo-me as melhores condições que poderia imaginar e contemplando-me com uma oportunidade ímpar de aprendizagem nestes 5 meses.

Em segundo lugar, ao Engenheiro Ricaro Carneiro, orientador na empresa, por todo o apoio e conhecimento transmitido durante decorrer do projeto, estando sempre disponível, procurando sempre guiar-me pelo melhor caminho e preocupando-se sempre com a qualidade dos resultados apresentados. Foi um excelente guia, sempre muito exigente, o que me permitiu crescer bastante e ganhar boas práticas nesta primeira experiência empresarial.

Ao Professor Jorge Pinho de Sousa, pela sempre prestável disponibilidade para esclarecimento de dúvidas e todas as boas metodologias de escrita de dissertações que foram fundamentais para a redação deste documento.

Ao professor António Lucas Soares pelo conhecimento transmitido sobre as melhores abordagens à gestão do conhecimento, que vieram a funcionar como pedras basulares desta dissertação.

Um grande agradecimento à Cláudia Teixeira, Rui Godinho, Ricardo Tavares, Madalena Cruz, Fernando Coelho, Gonçalo Vaz e Luís Gomes pela disponibilidade prestada e enormes contributos que tiveram, ajudando a ter uma perspetiva de alguém que já leva vários anos de experiência nesta área.

Um muito especial agradecimento ao José Queiroga por todo o acompanhamento durante o desenvolvimento do projeto, não só no esclarecimento de dúvidas e mentorização mas também no acolhimento dentro da empresa.

A todos os outros colegas que me acolheram nestes 5 meses na ROFF, e que fizeram sentir parte da família ROFF, contagiando-me com o espírito da empresa.

Aos meus pais e à minha irmã, pela constante preocupação com o andamento do projeto e com a minha prestação dentro da empresa, procurando sempre motivar-me e dar-me confiança para fazer o meu melhor.

Ao Ruben, Maria, João Pedro, João Filipe, João Alves, João Alexandre, Guilherme e Mónica pela motivação necessária na recta final do projeto, contagiando sempre com alegria e boa disposição nos momentos de maior ansiedade, aliviando a pressão que se fizesse sentir.

Por fim, à Leslie, a minha pequenina, por toda a preocupação e carinho, e pela confiança constante que iria fazer um bom trabalho.

## Índice de Conteúdos

1	Introdução .....	1
1.1	Apresentação da ROFF, Consultores Independentes S.A. ....	1
1.2	A Gestão do conhecimento na ROFF .....	2
1.3	Objetivos do projeto e resultados esperados .....	2
1.4	Metodologia adotada .....	3
1.5	Estruturação do documento .....	3
2	Revisão Bibliográfica .....	4
2.1	Gestão de Projetos .....	4
2.2	Gestão do Conhecimento .....	7
2.3	Síntese .....	12
3	Gestão de projetos na ROFF .....	13
3.1	Descrição e organização da empresa .....	13
3.2	Organização por projetos .....	14
3.3	Características mais relevantes de um projeto .....	17
3.4	Cultura da empresa e relacionamento com os clientes .....	18
3.5	Gestão e partilha de conhecimento atual nos projetos .....	18
3.6	Ferramentas de armazenamento e partilha de conhecimento .....	21
3.7	Síntese .....	26
4	Proposta de melhorias no armazenamento e partilha de conhecimento .....	27
4.1	Metodologia de lições aprendidas .....	27
4.2	Recolha de requisitos .....	29
4.3	Resultados das entrevistas .....	30
4.3.1	Utilidade de uma metodologia de lições aprendidas .....	30
4.3.2	Lacunas no conhecimento .....	31
4.3.3	Análise de questões relevantes na gestão de projetos .....	31
4.4	Metodologia proposta .....	33
4.5	Outras formas de partilha de conhecimento .....	39
5	Conclusões e perspectivas de trabalho futuro .....	43
	Referências .....	45
	ANEXO A: Entrevistas .....	47
	ANEXO B: ROFF <i>LESSONS LEARNED</i> .....	62
	ANEXO C: Relatório “ <i>Project Information</i> ” versão “ <i>Timesheet</i> ” .....	72
	ANEXO D: Relatório “ <i>Project Information</i> ” versão <i>SAP Business Objects</i> .....	73
	ANEXO E: Guia de utilização da ferramenta <i>Timesheet</i> .....	74

## **Siglas**

ASAP – *Accelerated SAP*

BBP – *Business Blueprint*

BI – *Business Intelligence*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

GP – Gestor de Projeto

KOP – *Knowledge Organization Problems*

KPI – *Key Performance Indicator*

LL – *Lessons learned*

LLIS – *Lessons learned Information Systems*

PMBok – *A Project Management Body of Knowledge*

PME – Pequenas e Médias Empresas

PMO – *Project Management Office*

SAP – *Systems Applications and Products*

SAP BO – *SAP Business Objects*



## Índice de Figuras

Figura 1 - Pirâmide Sabedoria, Conhecimento, Informação, Dados .....	7
Figura 2 - Processos de conversão do conhecimento .....	9
Figura 3 - Fases simplificadas de um projeto .....	14
Figura 4 - Fases detalhadas de um projeto ROFF .....	15
Figura 5 - Projetos com e sem avaliação e comentários.....	20
Figura 6 - Projetos avaliados com e sem comentários.....	20
Figura 7 - Relatório " <i>Project Activity Report</i> " de <i>SAP Business Objects</i> .....	35
Figura 8 - Relatório " <i>Project Activity Report - By Issue</i> " de <i>SAP Business Objects</i> .....	36
Figura 9 - Secção de dias estimados do relatório " <i>Project Information</i> " de SAP BO .....	36
Figura 10 - Esboço de menu para submissão do documento de lições aprendidas .....	39
Figura 11 - Relatório " <i>Clientes/Projetos</i> " – <i>Timesheet</i> .....	40
Figura 12 - Relatório " <i>Clientes / Projetos</i> " – <i>SAP Business Objects</i> .....	41
Figura 13 - Relatório " <i>Project Information</i> " da <i>Timesheet</i> .....	72
Figura 14 - Relatório " <i>Project Information</i> " de <i>SAP Business Objects</i> .....	73

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Dimensões dos projetos .....	14
Tabela 2 – Características mais relevantes na definição de um projeto .....	17
Tabela 3 – Questões atuais de avaliação final de um projeto .....	19
Tabela 4 – Projetos com avaliação final e comentários à avaliação.....	20
Tabela 5 – Colaboradores que frequentaram as formações sobre aplicações ROFF.....	23
Tabela 6 – Modelo de questões relevantes na gestão de um projeto .....	28
Tabela 7 – Modelo base de entrevistas .....	29
Tabela 8 – Secções do documento de lições aprendidas proposto .....	34

## 1 Introdução

*“Knowldge itself is power.” – Sir Francis Bacon*

Diferenciação – esta é uma das estratégias mais utilizadas pelas empresas. Querer destacar-se dos outros de forma a ganhar maior volume de negócios. Há várias formas de o conseguir, destacando-se de entre as várias estratégias, a destruição criativa. Schumpeter (1942) argumentava que existia uma incessante vontade de revolucionar a partir de dentro, destruir o velho e criar um novo. Este processo de destruição criativa é um fator essencial do capitalismo. Mas, ainda que exista esta propensão em destruir para criar, há algo que não é possível destruir, e que perdura sempre na mente dos indivíduos. Numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte perdurante de vantagem competitiva é o conhecimento (Nonaka 1991).

O que as empresas fazem com o conhecimento criado no decorrer das suas atividades pode ser um aspeto verdadeiramente diferenciador. Se, ao invés de a informação estagnar no indivíduo que a gerou, for criado o conhecimento necessário para os projetos futuros, a organização está a dar um passo no sentido de ganhar vantagem competitiva sobre as suas concorrentes que não o fazem. Uma empresa como a ROFF Consultores Independentes, S.A. operando no mercado de tecnologias de informação, tem nas suas atividades um constante motor de criação de conhecimento e soluções inovadoras.

O que se propõe nesta dissertação em ambiente empresarial é desenvolver boas práticas de recolha, partilha e consolidação de conhecimento. Pretende-se perceber as lacunas de conhecimento, os métodos e ferramentas existentes para a partilha de conhecimento, adaptar os métodos existentes, e se necessário criar novos procedimentos na corrente de conhecimento para que atuem de forma harmoniosa com a filosofia da empresa.

### 1.1 Apresentação da ROFF, Consultores Independentes S.A.

A ROFF (Ribeiro, Oliveira, Febrero e Febrero), fundada em 1996, é uma empresa de capital 100% português tendo neste momento escritórios em Lisboa, Porto, Covilhã, Luanda, Paris, Estocolmo, Casablanca, São Paulo, Macau e Nyon.

É o líder nacional na implementação de soluções SAP. Conta com mais de 700 colaboradores para desenvolver atividades em todos os domínios tecnológicos de suporte ao negócio empresarial. Foi o primeiro parceiro SAP em Portugal a atuar simultaneamente no mercado das PME, grandes empresas nacionais e internacionais sendo que detém os estatutos de Channel Partner Gold e Services Partner, assim como a certificação internacional em metodologias Run SAP. Em 2013 apresentou uma faturação de 50M€ com 350 clientes ativos.

Tem como principal estratégia para mercados internacionais, integrar recursos locais de desempenho elevado e integrá-las em equipas do melhor capital humano Português. Isto tem-se traduzido num crescimento sustentado da organização, assim como num forte contributo para manter a confiança dos clientes no talento nacional.

Desde 2008 que a ROFF faz parte do Grupo Reditus, o que torna este grupo num dos três maiores grupos portugueses na área das tecnologias de informação.

Tem por missões:

- transformar a visão dos clientes em resultados;
- estabelecer relações de confiança junto dos clientes;

- investir na melhoria contínua de competências e qualidade de serviços;
- criar para os colaboradores um ambiente de satisfação e valorização pessoal;
- intervir positivamente na sociedade, contribuindo para um harmonioso desenvolvimento social, ambiental, cultural e desportivo;
- ser a referência na consultoria em soluções SAP nos mercados onde atua.

Como visão pretende:

- ser uma referência da consultoria SAP nos mercados onde atua, pelo reconhecimento da sua singularidade, excelência na qualidade de serviço e motivação dos seus colaboradores.

Os seus principais valores são: modernidade, performance, honestidade, dinamismo e inteligência (ROFF 2014).

## **1.2 A Gestão do conhecimento na ROFF**

Num panorama nacional e internacional em que estar sempre na linha da frente com as melhores práticas e constante melhoria contínua é chave para se manter competitivo, as empresas têm de se manter críticas em relação à forma como os seus processos internos são desempenhados. Quando existe uma possibilidade de melhoria, deve estudar-se a forma mais vantajosa de a empresa capitalizar sobre essa mudança.

No caso concreto da ROFF tem-se observado de ano para ano um crescimento do volume de negócios, potenciado por uma constante expansão internacional, e a consolidação de principal *player* da sua área de atuação no mercado nacional. Importa salientar que para manter uma das principais preocupações da empresa, a satisfação do cliente, é necessário garantir um controlo sobre os projetos para que vão de encontro às expectativas do cliente. Não tem sido só necessário um controlo mais apertado dos projetos, mas, também, munir os executantes dos projetos das ferramentas que lhes permitirão alcançar os objetivos com maior eficiência. Porém não se trata só de criar os procedimentos e metodologias, mas também ter a certeza que estão adequadas à forma como os utilizadores trabalham e, mais importante que isso, que estes entendam as razões inerentes à adoção destas novas formas de operar. É aqui que reside um dos pontos-chave desta dissertação: perceber e melhorar a forma como o conhecimento é interiorizado numa empresa desta categoria.

## **1.3 Objetivos do projeto e resultados esperados**

Pretende-se com este projeto atingir as seguintes metas:

- desenvolver procedimentos para recolha do conhecimento útil gerado ao longo dos projetos;
- avaliar a forma como este procedimento está a ser levado a cabo e aceite pelos executantes;
- utilizar o conhecimento gerado para facilitar e potenciar a partilha de outros tipos de conhecimento dentro da ROFF.

De forma a adequar da melhor forma os procedimentos à realidade e filosofia da empresa, será necessário recolher junto de informadores chave, requisitos fulcrais sobre a forma como são levadas a cabo as atividades. Estes informadores-chave serão colaboradores com vários anos de experiência na gestão de projetos e com um entendimento bastante consolidado de como se desenvolvem os processos na empresa.

Espera-se que este projeto traga consigo importantes passos no aumento da partilha de conhecimento na ROFF, pensando não numa perspetiva de arquivar o passado e presente, mas sim numa ótica de garantir sustentabilidade e transmissão de conhecimento para o futuro.

#### **1.4 Metodologia adotada**

De forma a garantir uma partilha de conhecimento mais eficaz, e adequada ao funcionamento da empresa em questão adotou-se a seguinte metodologia:

- pesquisa e revisão bibliográfica nas áreas mais relevantes para o projeto;
- apresentação da empresa e estudo sobre o modo como a partilha de conhecimento vem sendo abordada;
- formação recebida em ferramentas de criação e partilha de conhecimento (*SAP Business Objects, Yammer, Lync, Timesheet*);
- levantamento de requisitos próximo de *key informants*;
- criação dos procedimentos para recolha de conhecimento;
- adequação dos métodos de partilha de conhecimento, utilizando os novos conhecimentos recolhidos para potenciar a sua utilização.

Pretende-se que o último ponto vá sendo estudado em paralelo com a criação dos procedimentos de recolha de conhecimento, de modo a que as ferramentas de partilha de conhecimento já possam (ou já estejam a) ser ativamente utilizadas aquando da finalização dos métodos.

#### **1.5 Estruturação do documento**

Os conteúdos deste documento encontram-se organizados em cinco capítulos.

Em primeiro lugar, este capítulo introdutório onde se descreveu sucintamente a empresa e foi feita uma breve referência do problema a abordar, as metodologias a seguir e o resultado final que se espera.

De seguida será feita uma revisão bibliográfica dos conceitos chave abordados e relacionados com o projeto. Os temas serão devidamente explicados recorrendo a estudos anteriores com grau de pertinência adequado.

Na terceira secção, será explicitada a situação inicial da empresa e as suas formas de atuar neste âmbito. Serão explicados tanto a forma como esta se organiza, de que forma leva a cabo as suas atividades, os procedimentos atuais relativos à gestão do conhecimento, e as diversas ferramentas disponíveis. Este capítulo torna-se essencial no entendimento do problema e do porquê da necessidade de abordar o problema descrito.

Posteriormente, clarificar-se-ão os passos seguidos ao longo do projeto e de que forma levaram aos resultados atingidos na formulação de metodologias de gestão do conhecimento.

Finalmente, retirar-se-ão as conclusões sobre os procedimentos finais e qual o caminho que poderá ser continuado depois deste projeto para consolidar ainda mais a gestão do conhecimento nesta empresa.

## 2 Revisão Bibliográfica

Nesta secção é feita uma revisão, apoiada em bibliografia relevante, dos temas abordados ao longo deste trabalho. Em primeiro lugar analisa-se a gestão de projetos, começando na definição de projeto, passando por gestão de projetos, *project-based organizations* e chegando a um tema mais concreto, a gestão de projetos de sistemas de informação.

Seguidamente, enquadra-se com base na literatura, o tema do conhecimento, onde se faz uma clarificação e distinção de dados, informação e conhecimento, passando depois à gestão de conhecimento, *Business Intelligence*, problemas e erros comuns na gestão do conhecimento, concluindo com o conceito de *lessons learned* (lições aprendidas).

No final do capítulo sintetizam-se de forma muito breve as principais conclusões retiradas.

### 2.1 Gestão de Projetos

#### 1. Projeto

“Um esforço temporário levado a cabo para criar um serviço ou produto único” (PMBok 2000). Esta é a definição que se pode encontrar na mais reconhecida referência bibliográfica sobre gestão de projetos, o PMBoK, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Temporário significa que cada projeto tem um início e fim bem definidos. Único porque o produto ou serviço são diferentes, em alguma maneira, de todos os outros produtos ou serviços. Para muitas organizações, os projetos são formas de responder a pedidos que não podem ser respondidos com o normal funcionamento dentro dos limites operacionais. São levados a cabo a todos os níveis da organização, podendo envolver uma só pessoa ou vários milhares e ter durações de poucas semanas a vários anos. Podem envolver apenas uma unidade singular da organização ou atravessar os próprios limites da organização, como “*Joint Ventures*” ou parcerias. São críticos para a realização da estratégia de negócios da organização, pois os projetos são os meios pelos quais as estratégias são implementadas. Podem-se considerar exemplos de projetos:

- desenvolvimento de um novo produto ou serviço;
- efetivação de mudanças na estrutura, *staff*, ou estilo de uma organização;
- desenho de um novo veículo de transporte;
- chefiar uma campanha para um lugar político (PMBok 2000).

Um projeto pode ser entendido como um subsistema de uma empresa, diferindo nos seus valores específicos e normas de outros subsistemas (tais como outros projetos ou departamentos) (Gareis 1991).

Para Kerzner (2002), os projetos são críticos para o sucesso de qualquer organização. São atividades que resultam em novos (ou modificados) produtos, serviços, ambientes, processos e organizações. Os projetos aumentam as vendas, reduzem custos, aumentam a qualidade e a satisfação do cliente, intensificam o ambiente de trabalho e resultam em outros benefícios.

#### 2. Gestão de projetos

À medida que as empresas foram reconhecendo a criticidade dos projetos para o seu sucesso, a gestão de projetos foi-se tornando um ponto de foco para esforços de melhoria. Cada vez mais as empresas têm adotado a gestão de projetos como uma estratégia chave para permanecerem competitivas no ambiente altamente concorrencial dos dias de hoje. Algumas empresas estão apenas agora a dar os primeiros passos na gestão de projetos enquanto outras já levam um elevado nível de maturidade neste aspeto e a gestão de projetos já se tornou uma forma de vida.

Nas organizações com mais sucesso e líderes de mercado nas suas áreas, a gestão de projetos está alinhada e integrada com os objetivos e metas da empresa. Não se atribui a responsabilidade apenas ao gestor de projetos, mas também a gestão de topo começa a ter um papel mais preponderante em conduzir as estratégias de gestão de projetos da empresa (Kerzner 2002).

Os resultados do sucesso da gestão de projeto são vários. Para avaliar o desempenho de um projeto poder-se-ão considerar os indicadores óbvios de análise como o nível de realização *versus* orçamento, cumprimento de prazos, cumprimento de requisitos de qualidade adequados, e alcance das metas do projeto. Ainda assim, são vários os fatores que podem levar a gestão de projetos a não atingir os pontos descritos:

- bases inadequadas para o projeto;
- seleção da pessoa errada como gestor do projeto;
- falta de apoio da gestão de topo;
- tarefas inadequadamente definidas;
- falta de técnicas de gestão de projeto;
- más práticas de técnicas de gestão;
- fecho do projeto não planeado;
- falta de envolvimento no projeto (Avots 1969).

Estes fatores sugerem que a gestão de projetos bem-sucedida requer planeamento com o compromisso de completar o projeto, escolher com critério um gestor de projeto bem qualificado, despende de algum tempo para definir o projeto adequadamente, fazer um correto planeamento das atividades do projeto, assegurar o correto e adequado fluxo de informação, estar ciente da necessidade de mudanças de atividades para acomodar frequentes mudanças na dinâmica, acomodar os objetivos pessoais dos colaboradores com a performance e recompensas, e ser capaz de começar de novo quando os erros na implementação são identificados (Munns e Bjeirmi 1996).

O PMBoK (2000) por outro lado define que a gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, capacidades, ferramentas e técnicas em atividades de projetos para atingir requisitos dos projetos. É efetuado com recurso a processos tais como: iniciação, planeamento, execução, controlo e fecho. A equipa de projeto gere o trabalho dos projetos, cujo trabalho normalmente envolve:

- divisão entre: âmbito, tempo, custos, risco e qualidade;
- *stakeholders* com diferentes necessidades e expectativas;
- requisitos identificados.

O PMBoK (2000) refere também que é importante aperceber-se de quantos dos processos dentro da gestão de projetos são iterativos por natureza. Isto explica-se em parte pela necessidade de um desenvolvimento progressivo à medida que se avança no projeto ao longo do seu ciclo de vida. Entende-se que quanto mais se sabe sobre um projeto, melhor se consegue geri-lo.

Por vezes o termo gestão de projetos também é usado para descrever uma abordagem à gestão das operações em curso. Esta abordagem, mais concretamente chamada de gestão por projetos, lida com vários aspetos das operações em curso como se fossem projetos, para aplicar-lhes técnicas de gestão de projetos (PMBoK 2000).

Também Ajmal e Koskinen (2008) secundam esta ideia que várias organizações “*non-project*” estão a adotar abordagens “*project-style*” para levar a cabo uma enorme variedade das suas atividades operacionais. A influência destas ações baseadas em projetos ao longo da toda a

performance das organizações está a ganhar cada vez mais importância num vasto leque de setores industriais.

Cada vez mais se nota que o que acontece é que algumas organizações começam a confundir os termos projetos com gestão dos projetos. Deve estar bem claro que os objetivos de projetos e gestão de projetos são bem diferentes. A gestão de projetos é mais propícia a metas de curto prazo quando comparada com os alvos mais alargados que um projeto tem (Munns e Bjeirmi 1996). Idealmente existirá uma clara distinção entre o sucesso e insucesso do projeto e da gestão de projetos. Apoiados em Randolph e Posner (1988), Posner (1987) e Jaafari (1990), Munns e Bjeirmi (1996) referem que o fim de um projeto se define quando este é entregue ao cliente, e é nesse momento que a gestão de projetos termina. Uma boa gestão de projetos pode contribuir para o sucesso do projeto, mas pode não ser possível que seja capaz de prevenir o insucesso. Por outro lado, um projeto pode ser um sucesso apesar de uma fraca performance da gestão de projetos (Munns e Bjeirmi 1996; De Wit 1988; Nicholas 1989).

### 3. *Project-based organisations*

Segundo a pesquisa de Ajmal e Koskinen (2008), *project-based organisations* (PBO) são organizações onde a maioria dos produtos ou serviços são realizados em favor da vontade dos clientes. Estes tipos de organizações podem ser: empresas sozinhas que produzem os produtos para clientes externos, subsidiárias de firmas maiores que produzem para consumo interno e externo, ou consórcios de organizações que colaboram para servir terceiros (Ajmal e Koskinen 2008; Sandhu e Gunasekaran 2004; Turner e Keegan 2000).

Thiry e Deguire (2007) também consideram que os tipos de organizações descritas fazem parte da descrição de PBOs, no entanto, e apoiando-se em (Hobday 2000), incluem neste lote, as organizações conduzidas por projetos (*project led organizations*).

Hobday (2000) define uma PBO como uma organização onde o projeto é a unidade principal de produção de uma empresa a nível organizacional, de inovação e competição. A empresa destaca-se das demais por organizar a sua atividade toda em projetos. Embora qualquer atividade com recursos, objetivos e prazos estabelecidos possa ser classificada como um projeto, numa PBO o projeto é o principal mecanismo de negócio para coordenar e integrar funções.

### 4. *Gestão de projetos em projetos de sistemas de informação*

Normalmente é mais fácil associar o termo projeto a algo palpável, ou que se consegue visualizar claramente um plano. O pensamento passa, normalmente, por projetos de engenharia civil, ou projetos mecânicos. Até mesmo projetos de melhoria de operações têm definições claras dos objetivos. Um fator chave que deve ser considerado nos projetos de sistemas de informação é a sua intangibilidade. A construção de uma ponte, a mudança de um *layout* de um armazém, o desenvolvimento de um torno mecânico, etc, terão sempre plantas e/ou esquemas que ajudarão a dar uma imagem visual e uma perceção do que será o resultado final. Em projetos de sistemas de informação, tal não é tão simples e por vezes torna-se mesmo impossível, o que aumenta os níveis de incerteza e dificuldade de gestão em projetos deste tipo (Cadle e Yeates 2004).



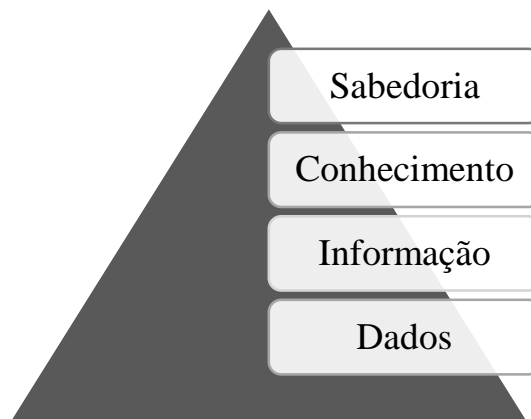
## 2.2 Gestão do Conhecimento

### 1. Conhecimento

Torna-se difícil definir o que se entende por conhecimento. A epistemologia definia conhecimento como uma crença verdadeira justificada mas, esse termo aplica-se apenas ao que se entende por conhecimento proposicional: conhecimento em relação à veracidade ou precisão de uma proposição, tais como conhecer alguém ou algum lugar, ou a forma como se faz uma determinada tarefa. Esta definição implica que para que algo seja conhecido, tem de ser verdade. Mais tarde e para contrariar a definição clássica, assume-se que matérias como veracidade, precisão e verificação importam apenas para conhecimento prático, e ainda assim existem dúvidas sobre a real necessidade de verdade em conhecimento prático (Wallace 2007).

Um dos primeiros a falar de dados, informação, conhecimento e mesmo gestão do conhecimento poderá ter sido Henry em 1974, onde, no seu artigo “*Public Administration Review*”, está entre os primeiros a descrever um processo chamado gestão do conhecimento. Segundo Wallace (2007), Henry define dados como “meros factos crus” e informação como “dados que nos alteram”. Embora Henry não forneça nenhuma definição explícita de conhecimento ou alguma descrição de uma hierarquia estruturada, a transição hierárquica de dados para informação para conhecimento está fortemente implícita, e a noção que dados, informação e conhecimento são qualitativamente diferentes é explícita.

Só mais tarde com Cleveland (1982), é que se começou a explorar as relações entre informação (“a soma total de factos e ideias que estão disponíveis para ser conhecidos por alguém num dado momento no tempo”), conhecimento (“o resultado de alguém aplicar um fogo refinador à massa de factos e ideias, seleccionando e organizando o que é útil para alguém”), e sabedoria (“conhecimento integrado – informação tornada super-útil”).



**Figura 1 - Pirâmide Sabedoria, Conhecimento, Informação, Dados**

[Adaptado de Zeleny (1987)]

Zeleny (1987) utilizando uma analogia sobre o cozimento de pão, descreve de forma muito simples como se organiza a hierarquia de dados, informação, conhecimento e sabedoria (Figura 1). Dados são os elementos básicos: átomos, moléculas de amido, H<sub>2</sub>O, bactérias de levedura, etc. Ainda não há indícios de pão em lugar algum. Informação é como ter os ingredientes: farinha, açúcar, água, condimentos, mas ainda não é possível perceber o resultado final. Ter todos os ingredientes não significa que exista o conhecimento de como fazer pão: uma pessoa

pode ainda acabar com uma crosta saborosa, cinza negra ou uma papa pegajosa. Conhecimento envolve relações: receitas e a sua interpretação no contexto. Ainda assim, ter o *know-how* de como fazer pão não implica que uma pessoa deva fazê-lo, nem porquê. Sabedoria vai além do conhecimento porque permite comparações (julgamentos) com ênfase no saber o quê e saber porquê. É um longo caminho desde os dados até à sabedoria. Defende que há ainda um nível a seguir à sabedoria, o esclarecimento – enriquecendo, a ainda livre de valores, sabedoria, com a dimensão da verdade.

Ainda que desde há vários anos se tente diferenciar informação e conhecimento, é notória a sua confusão e dificuldade em separá-los. Conhecimento não se trata apenas de um conjunto de dados e informação (mesmo que o primeiro se relacione com os outros dois).

*“A grande diferença reside no facto de o conhecimento existir no interior das pessoas, e fazer parte da complexidade e imprevisibilidade humana”*  
(Davenport e Prusak 1998).

## 2. Gestão de conhecimento

Polanyi (1966) define conhecimento como a atividade de conhecer e estabelece duas dimensões simples para o conhecimento:

- *Explícito* – aquele que se pode transmitir facilmente, encontrado em linguagem formal e se encontra em normas e procedimentos.
- *Tácito* – aquele que se encontra inerente à experiência de cada um, envolvendo aspetos intangíveis.

Este autor concentra o seu estudo também na forma como o conhecimento é transferido. Para ele existem três formas psicossociais de transferência de conhecimento entre indivíduos:

- imitação;
- identificação;
- aprender-fazendo.

Ainda assim, reconhece que o termo transferência de conhecimento é impreciso, uma vez que durante a transferência, o indivíduo que “recebe” conhecimento reconstrói-o e cria o seu próprio conhecimento.

O próximo passo é perceber como se transfere conhecimento. Para Boland Jr e Tenkasi (1995) a produção de conhecimento envolve comunicar dentro e entre as múltiplas comunidades de conhecimento de uma organização.

*“O conhecimento e perícia estão dispersos ao longo de toda a organização, e são numerosas as empresas que “reinventam a roda” desnecessariamente e não são capazes de localizar a proficiência que existe dentro da sua empresa”* (Choo 1996).

Mesmo existindo cada vez mais uma preocupação com *brainpower* e capital inteligente, são poucos os gestores que compreendem a verdadeira natureza de uma empresa criadora de conhecimento – quanto mais a gerir. O grande motivo prende-se no seu desentendimento do que é conhecimento e o que devem fazer as empresas para o explorar (Nonaka 1991).

Aquelas organizações que conseguem funcionar como um coletivo podem tornar-se em *learning organizations*. As organizações só aprendem se as pessoas que nela trabalham aprenderem, sendo necessário que entendam este facto para poderem fazer a diferença. Senge (1997) afirma, na sua obra *“The Fifth Discipline”*, que as *learning organizations* são lugares

onde as pessoas continuamente expandem a sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, onde novos e expansivos padrões de pensamento são estimulados, onde a aspiração coletiva é livre e onde as pessoas continuamente aprendem a aprender juntas. Qualquer organização que dinamicamente lide com ambientes em mudança deve não só processar a informação de forma eficiente mas também, criar informação e conhecimento (Nonaka 1994).

Segundo Nonaka (1994) os dois grandes componentes onde o conhecimento ocorre são as formas de interação e a criação de conhecimento. De acordo com o seu estudo, as três características chave para criação de conhecimento são:

- o uso de metáforas e analogias;
- a passagem de conhecimento pessoal ao conhecimento organizacional;
- ambiguidade e redundância.

As duas formas de interação – entre conhecimento tácito e explícito, formam 4 processos de conversão de conhecimento (Figura 2):



**Figura 2 - Processos de conversão do conhecimento**  
[Adaptado de Nonaka (1994)]

- Tácito para o tácito – socialização – a chave para adquirir conhecimento tácito é a experiência, sem uma forma de experiência partilhada, torna-se extremamente difícil a partilha da forma de pensar dos indivíduos;
- Tácito para explícito – externalização – de entre as 4 formas de conversão de conhecimento, a externalização é a que está menos conceptualizada;
- Explícito para tácito – internalização – envolve o uso de processos sociais para combinar diferentes formas de conhecimento explícito detido pelos indivíduos;
- Explícito para explícito – combinação – a forma de conversão que mais se assemelha ao termo “aprender” (Nonaka 1994).

Segundo Garvin (1998), as teorias de Senge (1997) e Nonaka (1994) sobre a criação de conhecimento não se adequam à realidade, e considera-as algo idílicas e utópicas. Para ele as recomendações são demasiado abstratas e muitas questões permanecem por responder, das quais destaca três assuntos críticos:

- *Significado* – não há uma clara definição de *learning organization*, que deve ser acionável e fácil de aplicar;

- *Gestão* – são necessárias diretrizes práticas mais claras, em conjunto com conselhos operacionais em vez de aspirações altas;
- *Medida* – existe uma necessidade de melhores ferramentas para avaliar a taxa e o nível de aprendizagem para garantir que de facto têm existido ganhos.

Assim que estes três pontos sejam abordados, os gestores terão fundações mais firmes para lançar as suas *learning organizations*. Para que o conhecimento se torne um significativo objetivo corporativo, primeiro deve ser entendido.

Garvin (1998) define que as *learning organizations* são hábeis em 5 atividades principais:

- resolução sistemática de problemas;
- experimentação com novas abordagens;
- aprender com a sua própria experiência e histórias;
- aprender com a experiência e boas práticas de outros;
- e transferir conhecimento rápida e eficazmente ao longo de toda a organização.

Caso uma empresa se reinvente constantemente e aprenda consigo mesma, estará sempre um passo à frente da concorrência.

### 3. *Business Intelligence*

BI, ou *Business Intelligence*, é nos dias de hoje uma prioridade para as empresas tornando-se cada vez mais uma pedra fundamental nas organizações, que compreendem esta vertente como uma vantagem competitiva (İşık, Jones, e Sidorova 2013).

Em termos práticos refere-se a uma cultura empresarial e uma ferramenta que são usados para ajudar as organizações a gerir e refinar a informação relevante ao negócio com um objetivo simples: Fazer decisões empresariais mais eficazes.

No planeamento da sua estratégia, as empresas devem levar em conta pressões e desafios que poderão encontrar no exterior, e estar preparadas para se adaptarem a um ambiente empresarial em constante mudança. A evolução *non-stop* do mercado, faz com que a informação de qualidade e em tempo útil se torne fulcral para não ficar atrasado em relação à concorrência. Além disso, a quantidade de informação é cada vez maior, e só a tarefa de separar o que é relevante do que não é pode diferenciar a capacidade de uma empresa de ultrapassar as outras. A vantagem competitiva torna-se evidente quando uma empresa é capaz de antecipar a informação, torná-la em conhecimento e daí sim retirar “inteligência” relevante para o negócio e realmente utilizar o conhecimento adquirido (Hannula e Pirttimäki 2003).

### 4. *Problemas e erros comuns na gestão do conhecimento*

Torna-se necessário perceber que tipo de problemas e erros de gestão do conhecimento poderão atravessar algumas organizações. Observando a metodologia proposta por Mai (2010) ter-se-á que existem três tipos de problemas de organização de conhecimento (KOP – *Knowledge Organization Problems*):

- *Big KOP* – Organização e representação de grandes quantidades de informação, para uma elevada quantidade de pessoas que não são reconhecíveis. Pessoas com os mais variados interesses, crenças, posições, conhecimentos, especialidades, etc. Como exemplo deste KOP pode-se considerar a *Web*, ou grandes bibliotecas.
- *Medium KOP* – Tratam-se de coleções de informação para objetivos claros, definidos e particulares e com propósitos específicos, para serem usados por pessoas com interesses, crenças, posições, conhecimentos e especialidades semelhantes, que podem ser articulados, conhecidos e percebidos por quem está encarregue da coleção. Uma

intranet de uma empresa, um portal *web*, uma loja ou algumas bibliotecas podem ser exemplos deste KOP.

- *Small KOP* – Refere-se aos desafios e coleções de gestão da informação dos indivíduos. São KOPs particulares da coleção de informação pessoal de um indivíduo (ou poucos indivíduos) e normalmente é gerida pelo próprio. Por exemplo, *emails*, ficheiros, fotos, etc, que podem ser colecionados, procurados e usados pelo indivíduo para seu uso pessoal.

Fahey e Prusak (1998) definem 11 dos erros mais graves e crassos da gestão de conhecimento:

1. Não desenvolver uma definição funcional de conhecimento;
2. Ênfase em *stocks* de conhecimento em detrimento de fluxos de conhecimento;
3. Pensar que o conhecimento existe predominantemente fora da cabeça dos indivíduos. Não é interiorizado que não há conhecimento sem que haja alguém para o saber;
4. Não perceber que um propósito intermédio fundamental da gestão do conhecimento é criar um contexto partilhado. Para haver troca de conhecimento, algum tempo terá de ser alocado;
5. Dar pouca atenção ao papel e importância do conhecimento tácito;
6. Desembaraçar conhecimento dos seus usos. Acesso a informação não é o mesmo que a introspeção, valor ou utilidade;
7. Subestimar pensamento e raciocínio;
8. Foco no passado e presente, e não no futuro;
9. Falha em reconhecer a importância da experimentação;
10. Substituir interface humana por contato tecnológico;
11. Procurar desenvolver medidores diretos de conhecimento (Fahey e Prusak 1998).

Como é fácil reparar, os erros acima descritos são práticas muito comuns nas organizações atuais. Torna-se então fundamental alterar a forma como a partilha conhecimento é abordada. É cada vez mais notório que organizar e gerir a informação nos tempos que correm tem-se tornado, de uma forma crescente, uma tarefa mais do âmbito social e colaborativo do que era no passado. Isto leva a que a classificação tenha de estar cada vez mais alinhada com o entendimento do conhecimento como uma construção intensivamente social (Almeida 2013).

##### 5. *Lessons learned*

Lições aprendidas, como o próprio nome indica, referem-se a uma metodologia de avaliar o conhecimento adquirido num certo ponto do projeto ou trabalho que se está a desenvolver. Segundo Weber, Aha, e Becerra-Fernandez (2001) a definição mais completa de lições aprendidas é descrita pelas agências espaciais americanas, europeia e japonesa:

*“Uma lição aprendida é um conhecimento ou entendimento ganho através da experiência. A experiência pode ser positiva, como um teste ou missão bem-sucedida, ou negativa, como um percalço ou uma falha. Os sucessos também são considerados fontes de lições aprendidas. Uma lição deve ser significativa, de tal forma que tem um impacto pressuposto ou real nas operações; válida uma vez que deve estar tecnicamente e factualmente correta; e aplicável, uma vez que identifica um desenho específico, processo ou decisão que reduz ou elimina o potencial para falhas ou erros, e reforça um resultado positivo.” - Secchi, Ciaschi, e Spence (1999)*

Weber, Aha, e Becerra-Fernandez (2001) referem um ponto chave na importância e relevância dos sistemas de lições aprendidos. Estes são criados principalmente pela necessidade da gestão

do conhecimento em preservar o conhecimento da organização que normalmente se perde quando os especialistas, ou possuidores do conhecimento mudam de emprego ou se reformam.

No entanto a aplicação destes sistemas deve ser feita com cuidado e de forma adequada à realidade da organização. Existem alguns motivos pela qual estes sistemas têm dificuldade em singrar nas organizações. Weber, Aha, e Becerra-Fernandez (2001) frisam dois grandes motivos para a fraca performance dos sistemas de lições aprendidas:

- Em primeiro lugar a representação escolhida para as lições aprendidas que normalmente se revela inadequada. O que se repara é que não estão desenhadas de forma a facilitar a reutilização e entendimento das lições, isto porque ora não identifica claramente o processo a que se aplicam ou pelas condições pré-existentes de aplicabilidade;
- Em segundo lugar encontra-se o simples facto de que estas metodologias normalmente não fazem parte do processo de decisão da organização.

Segundo a NASA (2012) deve ser também prestada atenção ao utilizador final dos sistemas de lições aprendidas. No seu documento de revisão ao sistema LLIS (*Lessons Learned Information Systems*), (NASA 2012), um dos grandes problemas/dificuldades passou pela alienação do sistema por parte dos utilizadores, considerando que o sistema estava desatualizado, que era pouco *user-friendly* e que não continha a informação relevante para o seu projeto. O grande consumo de tempo com a gestão dos seus projetos retirando-lhes disponibilidade para utilizar o sistema foi outra das causas apontadas para a não utilização do LLIS.

No final da revisão do sistema LLIS chegou-se à conclusão que embora seja importante a recolha e disponibilização de lições aprendidas, a forma como o sistema estava montado não o tornava numa ferramenta eficaz para a recolha de conhecimento e levou a que se questionasse o orçamento (\$USD 750 000) gasto anualmente com o LLIS.

## 2.3 Síntese

Neste capítulo descrevem-se sucintamente algumas boas práticas sobre gestão de projetos e em particular da difícil gestão de projetos de sistemas de informação. Reconhece-se que o conhecimento se revela cada vez mais um elemento fundamental da gestão de projetos, e a importância crescente de métodos de *Business Intelligence* como vantagem competitiva.

Por fim referem-se quais as melhores formas de implementação de sistemas de lições aprendidas na gestão de projetos. Na utilização destes métodos deverá ser considerado um equilíbrio entre adequação da utilidade da ferramenta, com os requisitos dos utilizadores finais e uma clara orientação para o futuro.

### 3 Gestão de projetos na ROFF

Este capítulo pretende clarificar como se levam a cabo as operações na ROFF e de que forma esta se organiza internamente. Primeiramente aborda-se a gestão de projetos na ROFF, e em que consiste a espinha dorsal do seu negócio, os projetos de implementação SAP. Analogamente descreve-se como se organizam os processos internos. Neste ponto pretende-se também avaliar a forma como a ROFF opera dentro do conceito *project-based organization*.

Seguidamente, expõe-se a filosofia da empresa e a forma como a condução dos projetos se envolve na cultura empresarial de satisfação do cliente.

Por fim, faz-se um ponto de situação na gestão atual do conhecimento nos processos de um projeto, avaliando os processos existentes bem como as ferramentas disponíveis e os níveis de utilização que têm de momento.

#### 3.1 Descrição e organização da empresa

Como foi referido na secção 1.1, a ROFF, Consultores Independentes S.A. é uma empresa de *software* que foca a sua atividade na implementação do ERP SAP.

Um ERP, abreviação de *Enterprise Resource Planning*, é um *software* de gestão que conjuga conceitos e técnicas de gestão integrada como um todo, com o objetivo do uso dos recursos de gestão de forma eficaz para melhorar a eficiência da gestão da empresa (Leon 2008).

A SAP (*Systems, Applications and Products*) é uma empresa de origem alemã, líder de mercado em aplicações para empresas no que toca a *software* e serviços relacionados com *software*. Tendo por base a capitalização de mercado, é a terceira maior empresa mundial produtora independente de *software*. Três pontos-chave definem os mais de 40 anos de história desta empresa:

- acreditar que o processamento de dados em “tempo real” pode ajudar as pessoas em matérias de *Business Intelligence*;
- a dedicação à inovação e espírito empreendedor é o que tem permitido à SAP continuar a quebrar as barreiras do tecnicamente possível;
- um compromisso desde muito cedo em colaborar e cocriar soluções com os clientes ("About SAP AG - History" 2014).

A ROFF é o maior parceiro SAP em Portugal, tendo começado quando quatro dos mais experientes consultores SAP portugueses decidiram criar a primeira empresa de consultoria em Portugal especializada no *software* alemão.

Com o passar dos anos foi crescendo a sua influência e desenvolvendo um leque de clientes considerável até chegar à posição em que se encontra hoje. Para se manter competitiva, é necessário que o controlo das suas atividades seja eficiente e eficaz. A forma encontrada para gerir as atividades levadas a cabo no crescente número de clientes foi a organização por projetos, permitindo entender os custos, recursos e tempos alocados por projetos. Esta divisão possibilita que se compreenda que áreas de atividade têm maiores custos, uma vez que os projetos se dividem consoante a sua área de incidência. Tendo em conta que a implementação de ERPs tem uma enorme complexidade, variabilidade e diversidade de um cliente para o outro e mesmo dentro do próprio cliente, compreende-se a organização das atividades por projetos.

Como visto na secção 2.1, empresas que organizam a sua atividade através de projetos, ou que lidam com as suas operações como se de projetos se tratassem denominam-se *project-based organizations* (Ajmal e Koskinen 2008; Thiry e Deguire 2007). Uma vez que a ROFF tem todas

as suas atividades controladas através de projetos, assume-se que entra nos critérios para ser considerada uma PBO.

### 3.2 Organização por projetos

Para conseguir angariar novos projetos a ROFF recorre principalmente ao seu departamento Comercial. Os projetos passam por fases iniciais de pré venda, e venda até que possam chegar às fases finais de implementação, entrada em produtivo, e garantia (Figura 3).



**Figura 3 - Fases simplificadas de um projeto**

A pré-venda é encarregue de perceber brevemente as necessidades do cliente (mais tarde é feito um levantamento a fundo dos requisitos) e fazer a proposta ao cliente. Depois de acordados os trâmites do negócio e aceite a proposta por parte do cliente, o projeto segue para um gestor de projeto.

O controlo da atividade de gestão de projeto, assim como o controlo da parte técnica, operacional e financeira de um projeto é responsabilidade do gestor de projeto. Este é escolhido tendo por base critérios padrão definidos numa matriz de competências interna da ROFF, havendo preferência por competências técnicas/funcionais da área de incidência do projeto. É responsabilidade do diretor de consultoria a escolha de gestores de projeto, no entanto em projetos onde existem equipas permanentemente alocadas no cliente, a escolha é da responsabilidade do gestor do cliente. A atuação do gestor de projeto é supervisionada pelo diretor de projeto ou pelo diretor de consultoria, sendo os desvios analisados no sentido de apuramento de responsabilidades e tomadas de ação subsequentes.

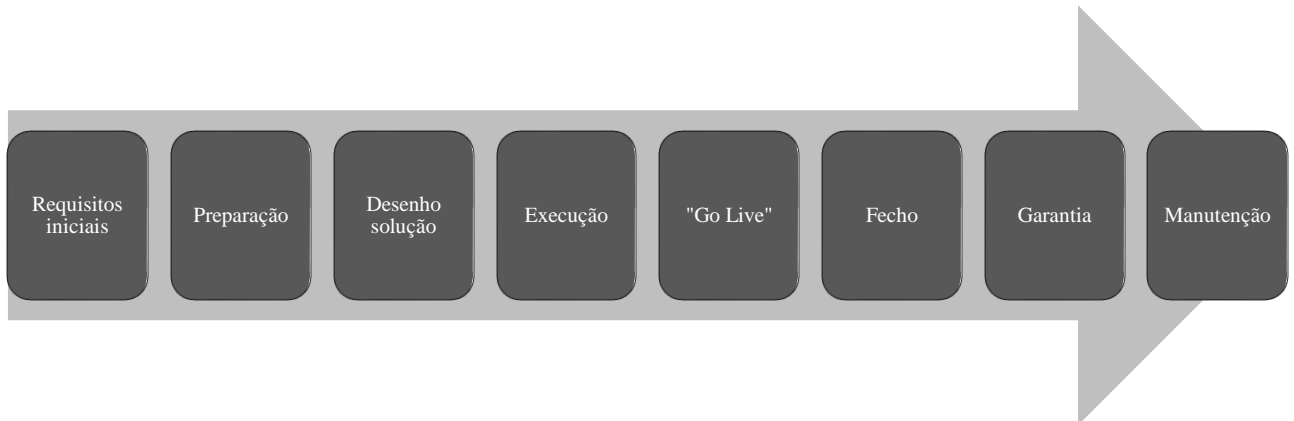
Tendo a ROFF um elevado número de projetos ativos no decorrer das suas atividades normais é necessário garantir um certo *standard* de qualidade e homogeneidade nos seus projetos. Desta forma existe um conjunto de passos padrão que todos os projetos de implementação da ROFF têm de seguir, assim como uma classificação quanto à dimensão do projeto em si. Considerando que um dia de trabalho corresponde a 8 horas, as dimensões de projetos organizam-se da forma apresentada na Tabela 1:

**Tabela 1 – Dimensões dos projetos**

<i>Dimensão</i>	<i>Esforço (dias-homem)</i>
<i>Pequena</i>	150
<i>Média</i>	150 – 800
<i>Grande</i>	>800



A Figura 4 detalha as várias fases de um projeto ROFF, sendo de seguida explicados os pontos mais importantes de cada fase com base em Qualidade (2013) e em Queiroga (2013).



**Figura 4 - Fases detalhadas de um projeto ROFF**

#### *Fase I – Levantamento de necessidades do cliente e conceção da solução*

Esta é a fase inicial do projeto, que se caracteriza pela recolha de requisitos e identificação da abrangência da solução a implementar no cliente. Esta fase surge a partir de oportunidades de negócio potenciadas pela área comercial, convite ou concurso do cliente ou potencial cliente. No final desta fase é possível ter um orçamento inicial do projeto, assim como os recursos que irão ser necessários no desenvolvimento do projeto, por exemplo produtos a implementar, recursos humanos, suporte logístico, ou prémios de desempenho a atribuir.

Caso o projeto seja adjudicado, formalizado através de contrato de fornecimento, ordem de compra ou outro documento formal por parte do cliente, este segue para as fases seguintes.

#### *Fase II – Preparação*

Nesta fase procede-se à definição tanto da equipa do projeto como das posições de supervisão, gestor e diretor de projeto. Também se reveem as necessidades e requisitos definidos na fase anterior e o gestor de projeto cria o seu orçamento que deverá ser aprovado pelo diretor de consultoria. Posteriormente é elaborado o plano de projeto detalhado onde se identificam:

- A sequência das fases e detalhe das atividades do projeto.
- Os recursos humanos atribuídos às fases.
- A especificação das atividades de controlo – revisão (atividades associadas à determinação do cumprimento do planeado) e verificação (atividades associadas à sistematização de listas de verificação e definição de testes necessários à determinação da correta execução técnica da implementação da solução).
- Estabelecimento de um plano de gestão da mudança onde se identificam as principais alterações organizacionais processuais e tecnológicas devidas à implementação da solução. Estabelecimento de um plano de prevenção de riscos do projeto analisando as situações que possam pôr em risco o bom decorrer do projeto e cumprimento dos seus objetivos e o respetivo plano de alteração tendo em vista todo o tipo de alterações solicitadas pelo cliente que possam alterar o orçamento para o projeto. Por fim, criação de um plano de comunicação onde se definem e identificam as interfaces a usar pela equipa do projeto, tanto por parte da ROFF como do cliente.

### *Fase III – Desenho da solução*

Nesta fase procede-se ao desenho da solução técnica e especificam-se os testes à solução (integração e aceitação). Para tal realizam-se parcial ou totalmente as seguintes atividades: identificação das parametrizações/configurações a realizar, desenho dos interfaces, e identificação de eventuais dados/informação a migrar/transferir.

No final desta fase é esperado ter o caderno de desenho dos processos operativos, e o caderno de especificação de testes.

### *Fase IV – Execução*

Na fase da execução respeitando o plano do projeto serão abrangidas globalmente ou em parte as seguintes etapas e atividades:

- Instalação de produtos, de acordo com o *software* e *hardware* adequado e necessário para a instalação das aplicações em causa.
- Desenvolvimento de funcionalidades adicionais ao normal, sendo com ferramentas ou funcionalidades nas plataformas dos produtos a serem instalados ou já existentes procedendo à realização de testes nas atividades de verificação.
- Desenvolvimento de novos produtos, sendo que estes podem ou não ser incluídos nos já existentes, procedendo-se tal como no ponto anterior a testes estruturados de verificação.
- Configuração e parametrização dos produtos, envolvendo para isso os utilizadores chave, esclarecendo eventuais dúvidas, levando também em conta o seu contributo na tomada de decisão relativamente aos circuitos, processos e outputs. Envolve-se também o coordenador interno do projeto, tendo por objetivo que acompanhe a parametrização.
- Formação dos utilizadores, com algumas fases diferenciadas para inteirar o cliente sobre os pormenores do produto que está a contratualizar. Em primeiro lugar uma formação inicial sobre os produtos a alguns elementos do cliente. Depois seguem-se formações a *key users* sobre as aplicações desenvolvidas ou parametrizadas, em que se simula o ambiente de trabalho real. Desta forma o cliente consegue entender como pode retirar o máximo potencial do produto instalado. Por fim, e quando previsto e aplicável, ações de formação aos utilizadores finais.
- Carregamento de dados, que se realiza antes da entrada do sistema em produtivo.
- Atividades de verificação, que envolvem testes de funcionalidade para testar a consistência, estando os *key-users* encarregues de validar todas as parametrizações e desenvolvimentos, aprovando ou não o seu formato/funcionalidades, recorrendo a simulações o mais próximo de situações reais possível. Testes aos outputs, mais em concreto impressões dos documentos, preferencialmente realizados no ambiente de produção/exploração. Testes após o carregamento de dados para verificar a consistência final da aplicação e testes finais de aceitação pelo cliente.
- Atividades de revisão, envolvendo pontos de situação do curso do projeto internamente à equipa de projeto e ao cliente.

### *Fase V – “Go Live” e Suporte*

Caracteriza-se pela fase em que a solução entra em produtivo. É feito um acompanhamento inicial dos utilizadores, com esclarecimento de dúvidas, apoio em tarefas específicas, e procede-se a alguns pequenos retoques e ajustes finais no desenvolvimento efetuado.

*Fase VI – Validação e fecho do projeto*

Depois de implementada a solução e finalizada a fase de apoio, as atividades relacionadas com o projeto consideram-se concluídas, e o gestor do projeto elabora um documento de “Validação e Fecho do Projeto” para apresentar ao cliente, para que este o aprove e considere o projeto terminado.

*Período de garantia*

Estando contratualizado no projeto, de acordo com a dimensão do projeto, cumpre-se um período de garantia, consistindo em intervenções pontuais já com a solução a operar na plenitude das suas funções.

*Contrato de manutenção*

Após o término das obrigações contratualizadas, o cliente pode optar por contratar um determinado número de horas por ano, que lhe garantem o direito ao suporte e manutenção durante esse período. É ainda possível ajustar ao longo do ano o número de horas contratualizado.

**3.3 Características mais relevantes de um projeto**

Para melhor separar os projetos e conseguir um controlo de operações melhor, a um projeto estão associadas diversas características que o distingue dos demais.

No Anexo D, (Figura 14) é possível verificar todos os atributos associados a um projeto, no entanto nem todas as características se revelam importantes para a filtragem de projetos de uma certa área ou de um tipo em específico. A Tabela 2 lista as características mais relevantes associadas a cada projeto.

**Tabela 2 – Características mais relevantes na definição de um projeto**

<i>Característica</i>	<i>Definição</i>
<i>Nome do Cliente</i>	Identifica o cliente
<i>Nome do Projeto</i>	Identifica o projeto
<i>Prime Contractor</i>	Identifica a empresa da ROFF que contrata o projeto
<i>Gestor do Projeto</i>	Identifica o gestor do projeto
<i>Agrupamento</i>	Identifica um conjunto de características definidas pela ROFF (Tipo, Classe, Grupo 1 e Grupo 2) para os projetos
<i>Adjudicado</i>	Identifica se o projeto está adjudicado
<i>Estado do Projeto</i>	Identifica se o projeto se encontra ativo
<i>Projeto Interno</i>	Identifica se se trata de um projeto interno
<i>Projeto Ausências</i>	Identifica se se trata de um projeto para registar ausências
<i>Locais de Trabalho</i>	Identifica os possíveis locais de trabalho

Com este conjunto de características é possível agrupar os projetos consoante o critério definido, por exemplo projetos afetos a um cliente em específico, ou projetos correspondentes a um tipo em específico, por exemplo manutenção ou comercial. Torna-se assim fácil entender as atividades relacionadas com uma certa área, ou um *Prime Contractor* em particular por exemplo.

### 3.4 Cultura da empresa e relacionamento com os clientes

*“Do what you do so well that they will want to see it again and bring their friends.” - Walt Disney*

A filosofia de trabalho com clientes da ROFF baseia-se na garantia da satisfação com o resultado do trabalho contratualizado. Tenta-se ao máximo que em todos os projetos passe uma imagem de uma empresa com bom ambiente empresarial, profissionalismo e qualidade do trabalho desenvolvido, que pretende ter uma relação de cooperação e proximidade com os seus clientes e parceiros de negócio. Tal é potenciado em grande parte pela forma como as atividades vão sendo desenvolvidas dentro da própria ROFF.

O ambiente de trabalho é descontraído, informal e bastante familiar. As pessoas sentem-se confortáveis e motivadas para desempenhar as suas funções e estão em grande sintonia com os objetivos ambiciosos traçados para o futuro da empresa. Como qualquer cultura de trabalho não é perfeita e esta forma de trabalhar tem vantagens e desvantagens. Como vantagem claramente se destaca o ambiente de trabalho, que fomenta a confiança nos colaboradores e a facilidade de comunicação entre as pessoas. Os colaboradores sentem-se sempre à vontade para entrar em contacto uns com os outros mesmo que não se conheçam. Por outro lado, a informalidade leva a que a implementação de medidas de controlo tenha de ser feita com o maior dos cuidados porque as pessoas terão alguma dificuldade em relacionar-se com formalismos e escrutínio de atividades.

Um projeto considera-se de sucesso quando as várias partes envolvidas num projeto saem satisfeitas:

- Cliente – a satisfação deste com a solução implementada, se se adequa ao seu negócio e a sua real aplicabilidade, isto é, não é apenas importante se se implementa o que o cliente pedia, mas se se implementa o que realmente se revela uma mais-valia para o negócio do cliente.
- ROFF – procura-se descobrir se o projeto foi cumprido de acordo com o programado e dentro dos custos estimados, mas também interessa garantir a satisfação dos colaboradores, pois por vezes para garantir a concretização de um projeto dentro do delineado, compromete-se a vida pessoal dos colaboradores.

Para considerar um projeto um verdadeiro sucesso é necessário conseguir equilibrar e garantir a satisfação de todas as partes envolvidas, e não apenas que foi cumprido o que foi estabelecido. Por exemplo: por vezes o pedido do cliente não é o que mais se adequa ao seu negócio e não se irá revelar benéfico para o seu negócio, logo é necessário compreender quais as melhores soluções para trazer vantagens ao cliente para que este, embora não recebendo o que inicialmente desejava, receba aquilo que realmente precisa.

### 3.5 Gestão e partilha de conhecimento atual nos projetos

Atualmente, a ROFF tem uma cultura de partilha de informação pouco desenvolvida, ou analisando de um ponto de vista mais justo, existe bastante partilha de informação e troca de

ideias informal, mas através de conversas e formatos onde é difícil armazenar para voltar a partilhar a informação e conhecimentos trocados. Mas os primeiros passos no sentido de melhorar esta condição já existem. As ferramentas necessárias ao desenvolvimento das técnicas de partilha de conhecimento já estão implementadas. Falta potenciar o seu uso e acrescentar alguma cultura de pro-atividade, mas acima de tudo estruturação no que toca à troca de conhecimentos dentro da ROFF.

Nesta secção descreve-se a situação atual de gestão do conhecimento assim como as várias ferramentas que a ROFF tem ao seu dispor para o armazenamento e partilha de conhecimento, e para facilitar a comunicação interna. Destacam-se as mais-valias e vantagens que advêm da utilização destas ferramentas, assim como se complementa com um apanhado dos níveis de utilização e tenta-se entender as razões por trás das médias de utilização encontradas.

### *Conhecimento associado à gestão de projetos*

Para analisar o paradigma atual da ROFF é necessário compreender os níveis atuais de recolha e partilha de informação. Sabendo que a ROFF organiza a sua atividade por projetos, ter-se-á uma curiosidade maior por descobrir como é feito o armazenamento da informação gerada ao longo de um projeto.

Considerando conhecimento proveniente da gestão de projetos, e não conhecimento de uma vertente técnica, no contexto atual a ROFF recorre a um procedimento de avaliação final de projetos, (não sendo obrigatório para todos os projetos), que consiste na resposta às 4 perguntas presentes na Tabela 3.

**Tabela 3 – Questões atuais de avaliação final de um projeto**

<i>Questões</i>	
1.	Avaliação financeira do projeto
2.	Eficácia – cumprimento dos objetivos
3.	Eficiência – cumprimento de prazos e recursos previstos
4.	Satisfação do cliente (não entra para as contas da avaliação final)

Estes 4 pontos são classificados numa escala de 1 a 5, sendo 1 o nível que mais penaliza a avaliação e 5 o que mais a favorece. Este juízo final sobre o decorrer de um projeto é feito pelo gestor de projeto.

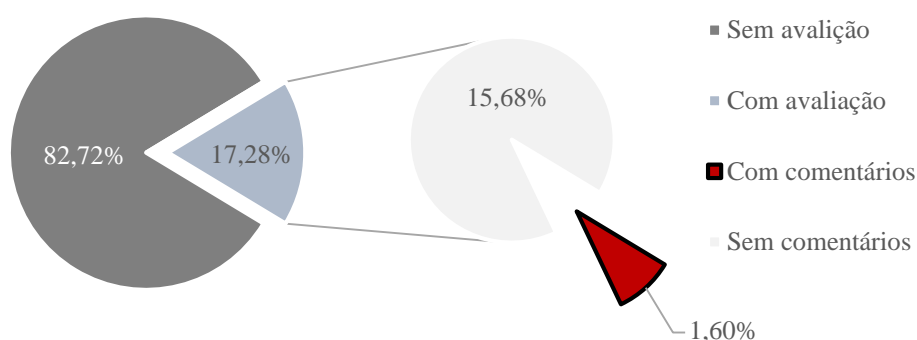
Para melhor compreender a avaliação atribuída existe associada à atribuição desta classificação, o preenchimento de um campo de comentário para justificar a classificação dada. Caso contrário seria uma avaliação sempre subjetiva ao juízo do gestor de projeto e seria muito complicado perceber o porquê de uma avaliação sem conhecimento de causa. Este procedimento foi criado pelo departamento de Qualidade há alguns anos atrás, onde a principal intenção era criar um método de avaliação dos projetos.

O que se verifica na ROFF é que estes campos que poderiam ajudar imenso no fornecimento de dados sobre como decorreu um projeto, são deixados de parte e não lhes é dada a importância devida. Tal é evidenciado pelas estatísticas do seu preenchimento. Pensou-se em considerar os dados dos últimos 3 anos, ou seja desde 2011 mas acontece que nos anos de 2011 e 2012 não

existe qualquer dado do preenchimento, tanto do campo das observações como avaliações, logo o enorme número de projetos iria influenciar as estatísticas de forma falaciosa. Daí serão apenas considerados dados desde início de 2013, altura em que se começou a preencher este campo, até Abril de 2014 inclusive. A tabela e gráfico que se seguem expõem os dados encontrados sobre a avaliação final de projetos.

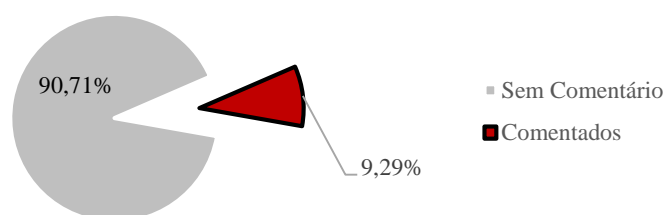
**Tabela 4 – Projetos com avaliação final e comentários à avaliação.**

<i>Ano</i>	<i>Encerrados</i>	<i>Avaliados</i>	<i>Comentados</i>
2013	615	80	4
2014	195	60	9
<i>Total</i>	810	140	13



**Figura 5 - Projetos com e sem avaliação e comentários**

Como é bastante claro no gráfico da Figura 5, atualmente ainda há uma atividade de recolha de pareceres finais de um projeto muito pobre. Num universo de mais de 800 projetos terminados no período temporal referido, apenas 17,28% dos projetos receberam avaliação final, e apenas 1,60% recebeu comentários finais à avaliação dada. Se formos a considerar só os projetos com avaliação, cerca de 140 (Figura 6):



**Figura 6 - Projetos avaliados com e sem comentários**

São 9,29% os que têm um comentário a explicar o porquê da classificação. Ou seja, aproximadamente a cada 10 projetos com avaliação, em 9 não é possível perceber o porquê de uma classificação baixa ou alta. Logo aqui se vê um défice de informação vital, ficando os posteriores utilizadores da informação, sujeitos a uma avaliação numérica e subjetiva de quem avaliou.

Além do lapso informativo que os dados anteriores expõem é necessário avaliar também a pertinência das questões programadas para avaliação final do projeto. Como referido no início desta secção, a informalidade da ROFF leva a uma maior dificuldade em manter certos aspetos “burocráticos” sob controlo. Desta forma há que considerar, não só, o desconhecimento deste passo na finalização de um projeto, assim como a não obrigatoriedade do seu preenchimento. No entanto, o ponto que provavelmente mais influencia o não preenchimento deste parâmetro é o desentendimento do quão importante será este aspeto combinado com o facto de serem levantadas questões demasiado vagas. Não é percebida pelos gestores de projeto a importância e os objetivos que motivam as questões levantadas. Desta forma quando for necessária uma compreensão do que aconteceu nos projetos no mesmo cliente ou do mesmo tipo, esta informação não estará presente.

No entanto, começa-se a notar uma maior tendência de envolvimento por parte dos gestores de projeto, bastando para isso comparar os totais de 2013 com os meses iniciais de 2014. Em 2013, foram 80 os projetos avaliados ao passo que desde Janeiro a Abril de 2014 contam-se 60 projetos avaliados. Ainda mais flagrante serão os 4 projetos com comentários à avaliação de 2013 contra os 9 projetos do primeiro quadrimestre de 2014. Isto demonstra que existe potencial dentro da empresa para fomentar a partilha de conhecimento e que este caminho não terá uma aversão interna tão acentuada como se poderia pensar.

#### *Conhecimento associado a aspetos técnicos*

No que diz respeito a armazenamento de conhecimento técnico, a ROFF já possui uma estrutura montada (um servidor para o efeito) para que possam ser submetidas soluções técnicas dos projetos. Deve-se frisar que esta aplicação não está totalmente estruturada e formalizada e depende muito dos próprios métodos de cada gestor de projeto. Desta forma a navegação entre a informação necessária pode-se tornar morosa e complicada de discernir.

De qualquer modo, já existem esforços internos para melhor consolidar estas metodologias relativas a dados técnicos e desta forma não se torna um ponto crucial de atuação neste projeto.

### **3.6 Ferramentas de armazenamento e partilha de conhecimento**

Embora o nível de partilha de conhecimento não esteja em níveis tão elevados como o desejado internamente, este défice não poderá encontrar a sua desculpa na falta de ferramentas. A ROFF nos últimos anos tem feito investimentos muito grandes no sentido de munir os seus colaboradores com ferramentas modernas, úteis e dinâmicas de partilha e manuseamento de informação.

#### *Office 365*

Em Outubro de 2013 a ROFF adquiriu o serviço da *Microsoft*, o *Office 365*. Este serviço consiste numa subscrição das plataformas Office, onde estas estão disponíveis em nuvem (*Cloud service*) e podem ser acedidas a partir de qualquer lugar. Dentro destas capacidades é possível ter os ficheiros sempre sincronizados e disponíveis para edição *online*, onde estes podem ser editados diretamente no ficheiro em rede, não havendo a necessidade de ter os

ficheiros restringidos a um computador em específico. Podem inclusivamente ser acedidos através de dispositivos móveis, havendo, para isso, aplicações apropriadas para estes equipamentos. Dentro das aplicações subscritas salientam-se as mais relevantes no que toca a partilha e armazenamento de conhecimento: *Yammer*, *Lync* e *Outlook*.

#### *Yammer*

Trata-se de uma ferramenta extremamente potente para a partilha de conhecimento, uma vez que incorpora as funcionalidades de uma rede social com a particularidade de estar circunscrita ao meio empresarial. O *Yammer* é um género de *Facebook* corporativo, fornecido pela *Microsoft*. Permite que apenas os indivíduos de uma determinada rede usufruam dos serviços, fazendo a distinção através do domínio do *email* de cada um. Permite juntar pessoas, conversações, conteúdos e dados de negócio tudo num só local, com a enorme vantagem de ser privado, isto é, os dados ficam apenas dentro da rede *Yammer* da empresa e não sendo acessíveis de pessoas de outras redes. Com o *Yammer* pode-se ficar conectado com os colaboradores e informação, colaborar com membros de equipa, e pode ser inclusive acedido através de aplicações móveis ("About Yammer" 2014).

De momento, é uma ferramenta extremamente subutilizada na ROFF, sendo claros alguns dos aspetos que levam à falta de interesse na aplicação. Em primeiro lugar, a utilização de outras redes sociais. Como é sabido, o *Facebook* tem uma massiva utilização global, e considerando que no mundo empresarial onde as pessoas estão concentradas no seu trabalho, o tempo dedicado à utilização de redes sociais é reduzido, ainda mais se o tiverem de dividir entre outras novas. Salienta-se ainda o facto de o *Yammer* apenas permitir contacto com outras pessoas dentro da própria empresa, e uma das coisas que as pessoas procuram quando utilizam a rede social, é procurar fazer uma pausa do trabalho e socializar com outras pessoas. Outro aspeto importante são os conteúdos publicados e presentes até ao momento. Até à data os conteúdos não têm cativado uma utilização maior por parte dos utilizadores, no entanto começa-se a querer alterar esse paradigma, começando-se a publicar conteúdos de elevado interesse dos utilizadores, como explicações sobre o funcionamento de novos processos internos, inscrições em formações ou novas funcionalidades desenvolvidas com interesse para os utilizadores.

#### *Lync*

Para facilitar a comunicação entre os colaboradores, a ROFF tem dois serviços disponíveis que possibilitam a rápida e fluída via de comunicação. O *Lync* e o *Outlook*.

O *Lync* é uma ferramenta de comunicação do género do *Skype*, em que os utilizadores podem ter conversações por escrito, áudio e/ou vídeo em tempo real. Permite também partilhas de ecrã, tornando-se extremamente útil em apresentações à distância ou *conference calls*. Tal como o *Yammer*, a rede de contactos fica restringida a utilizadores da ROFF. De momento a sua utilização também é extremamente reduzida, uma vez que as pessoas continuam com o hábito de utilizar o *Skype*, e tal como com o *Yammer*, torna-se difícil que dividam a sua atenção por mais que uma ferramenta bastante semelhante. O que acontece é que se não encontrarem uma verdadeira mais-valia para fazerem a troca, os colaboradores continuarão a utilizar a ferramenta que sempre utilizaram.

#### *Outlook*

O *Outlook* é uma das ferramentas mais usadas em todo o mundo para gerir a conta de correio eletrónico. Permite enviar e receber *emails*, organizar o correio eletrónico por pastas e/ou categorias, marcar eventos na agenda, etc. É sem dúvida uma das ferramentas mais utilizadas



na ROFF. O volume de *emails* trocados é consideravelmente elevado e a maior parte da comunicação interna é feita através de correio eletrónico.

Quando entram para a ROFF os colaboradores têm todos a sua conta de *email* da empresa associada e há já uma sincronização com os contactos da rede. Além disto, está também sincronizado com a aplicação *Lync*, gravando um histórico das conversações efetuadas nessa aplicação.

### *SAP Business Objects*

Outra ferramenta de elevado interesse para o universo de conhecimento ROFF é o *SAP Business Objects* (BO). Consiste numa aplicação bastante evoluída de criação de relatórios de *Business Intelligence*. Os dados para a criação de relatórios são retirados da base de dados da empresa, organizados para fornecerem informações relevantes aos utilizadores, de forma rápida e simples. Na sua maioria os relatórios possuem um menu inicial de filtros (criado de acordo com o relatório em causa e com a adequação dos filtros ao relatórios) e são compostos por tabelas, gráficos ou outras formas de visualização de dados, consoante a informação que se pretende transmitir.

Para além da criação de relatórios é também possível agendar periodicamente o envio de relatórios por *email*, restringir o acesso dos utilizadores aos relatórios com base na área de atividade. Os colaboradores podem também modificar relatórios e passá-los para a sua própria pasta de favoritos para acesso rápido à informação atualizada que pretendem.

Infelizmente, e tal como o *Yammer*, o *SAP Business Objects*, tem uma utilização muito reduzida. São vários os fatores que podem explicar esta aversão à sua utilização. Em primeiro lugar, a sua utilização não é muito intuitiva. É necessário algum período de aprendizagem e habituação para poder tirar partido desta aplicação. De momento todos os novos entrantes na ROFF passam por uma formação onde lhes é explicado como operar com esta ferramenta, no entanto num universo com mais de 700 colaboradores, sobram ainda muitos colaboradores antigos que necessitam de formação nesta ferramenta. A tabela seguinte expressa quantos colaboradores já lançaram horas na atividade de formação em BO. Atente-se que existem duas atividades de formação distintas: “BO para gestores de projeto ROFF” e “Workshop BO sobre aplicações da ROFF geral”.

**Tabela 5 – Colaboradores que frequentaram as formações sobre aplicações ROFF.**

	<i>Total</i>	<i>%</i>	<i>% Dos que frequentaram</i>
<i>Colaboradores</i>	765	-	-
<i>Frequentadores</i>	152	19,87%	-
<i>Formação GP</i>	25	3,27%	16,45%
<i>Formação geral</i>	129	16,86%	84,87%

A diferença entre as duas formações reside no conteúdo de cada uma. A formação para gestores de projeto como será de esperar tem uma incidência maior nos relatórios direcionados para a gestão de projetos, enquanto a formação sobre as aplicações ROFF geral, tem uma incidência mais global sobre os relatórios, e como estes funcionam.

Num total de 765 colaboradores apenas existem 152 registos de lançamentos de horas nas formações em *Business Objects*, onde dentro desse valor, 16,45% correspondem a lançamentos relativos à formação para Gestores de Projeto e 84,87% correspondem à formação a utilizadores gerais. Entenda-se que uma pessoa pode lançar tempos nas duas atividades caso atenda as distintas formações. Por exemplo alguém acabado de entrar frequentará a formação em BO para *users* gerais, e mais tarde quando for gestor de projeto frequentará a formação para GPs. Como se verifica pelos dados, aproximadamente, apenas 2 em cada 10 colaboradores teve formação em BO, explicando em grande parte a falta de uso da ferramenta. No entanto também é preciso entender que muitas vezes os colaboradores não frequentaram a formação por falta de tempo, uma vez que com a grande quantidade de projetos que têm que lidar, não resta tempo para dedicar a algumas horas de formação. Daí que outra forma de partilha de conhecimento sobre esta ferramenta torna-se fulcral para a tornar mais utilizada e assim potenciar as suas funcionalidades por todos.

Anteriormente (até Abril de 2014), a ROFF fazia uso da versão 3.1 deste *software*, que era pouco *user friendly* e bastante pobre em aspetos visuais, contribuindo para o distanciamento dos utilizadores. Atualmente utiliza a versão mais recente deste *software*, a versão, 4.1, que traz consigo algumas funcionalidades novas e compensação de lacunas que não estavam cobertas, maioritariamente a nível de design e possibilidades de customização personalizada.

Como acrescento, a nova versão traz consigo a possibilidade de criar relatórios para que possam ser vistos na aplicação para *smartphones*, com uma visualização e interação bastante dinâmica para o utilizador. Para tal os utilizadores necessitam apenas de descarregar o aplicativo através dos respetivos mercados de aplicações (disponível para sistemas operativos *Android* e *Apple*). Desta forma, adaptando os relatórios à sua necessidade pessoal, cada colaborador está munido de uma ferramenta que lhe permite manter os seus projetos sob controlo em qualquer lugar. Inclusivamente, têm sido feitos esforços para recriar relatórios presentes noutras plataformas, por relatórios bastante mais dinâmicos em BO, de forma a ter a informação concentrada e mais fácil de escrutinar.

#### *Serviço de dados móveis*

Até muito recentemente, o serviço de dados móveis era fornecido à base de placas de dados distribuídas por todos os colaboradores, no entanto, a ROFF encontra-se neste momento a alterar o seu contrato de fornecimento de internet móvel, optando por recolher algumas dessas placas e aumentar a cota de tráfego de dados nos cartões de telemóvel, agindo agora os telemóveis como peça de *hardware* para difusão de rede *Wi-fi*. O critério de recolha inicial passa por retirar de utilização todas as placas de 1 Gb, e munir os cartões de telemóvel com 9 Gb de tráfego.

Se se analisar as potencialidades desta troca, percebe-se que os colaboradores, que na sua maioria possuem *smartphones*, podem aceder aos dados em qualquer lugar, e não só através dos seus computadores portáteis, mas logo através do telemóvel. Isto permite a consulta de informações em tempo real, estando sempre ao corrente do desenrolar dos projetos, seja por consulta de *emails*, pesquisa de relatórios *Business Objects* em formato mobile, aceder à aplicação móvel do *Yammer*, ou a outros aplicativos disponíveis no pacote *Office365*.

#### *Timesheet*

Para controlo de tempos e custos, nas suas variadas atividades, a ROFF recorre a uma ferramenta denominada *Timesheet*. Trata-se de um portal *online* onde os colaboradores acedem

com as suas devidas credenciais (*username* e *password*) e têm ao seu dispor um vasto conjunto de aplicações ligadas à atividade consultoria na ROFF.

Cada colaborador é responsável por registar os seus tempos nos vários projetos que pode estar a trabalhar. Para que possam registar tempos nos determinados projetos terá de lhes ser garantido acesso pelo gestor do projeto. Caso não tenha acesso a um projeto que necessite de registar tempos, pode efetuar um pedido ao gestor do projeto para que este lhe conceda as permissões devidas. Poderão ser projetos em vários clientes (quando é um projeto interno, o cliente é a ROFF), ou vários projetos do mesmo cliente. Pode ainda registar ocorrências dentro do próprio projeto. As ocorrências servem para identificar certos trabalhos em concreto de um projeto, por exemplo execução de tarefas referentes a uma fase em específico do projeto. Isto é um passo muito importante para se discriminar ainda melhor a alocação de tempos. O mínimo de tempo de registo é 0,5 horas, correspondente a 30 minutos de trabalho.

Acrescentando aos custos associados com tempos, poderão ser associados a projetos custos relacionados com viagens, despesas incorridas no decurso de um projeto ou outro tipo de custo. No caso de ser uma viagem, o colaborador terá de registar o pedido e associá-la ao projeto respetivo. Esta terá que ser aprovada pelo gestor do projeto, que assim fica ciente de mais um custo que irá recair sobre o seu projeto. À viagem pode ainda ser associada uma ajuda de custo, caso se trate de uma estadia, denominada internamente de “*Perdiem*”, que também terá de ser aprovada pelo GP. Caso o colaborador incorra em despesas por conta própria, como por exemplo, realizar uma viagem de comboio e paga do seu próprio bolso, este pode posteriormente registar estes custos para serem reembolsados pela empresa, mais uma vez mediante a aprovação e consentimento do seu GP.

No entanto o lançamento de horas e custos são apenas algumas das vastas funcionalidades que este portal permite. Além do normal controlo de horas, é também possível a requisição de equipamentos, marcação de férias, serve também como repositório de *templates*, e possui ligações para outras aplicações utilizadas pela ROFF.

Neste âmbito de gestão de conhecimento e gestão de projetos, é importante salientar que é neste portal onde se introduzem todos os parâmetros de um projeto como a definição do seu agrupamento, que tipo de horas podem ser lançadas, o local de trabalho, autorizações para lançar horas, planeamentos de projetos, e por fim a avaliação do projeto.

Uma vez que é a ferramenta fundamental de introdução de dados na ROFF, esta é impreterivelmente utilizada por todos os colaboradores e todos recebem formação sobre como a utilizar. Além disso têm sido criados ao longo de todas as aplicações da *Timesheet*, manuais de utilização para facilitar o manuseamento da plataforma e esclarecer dúvidas dos colaboradores. Tendo em conta que das ferramentas descritas é uma das mais utilizada, poderá funcionar como pedra basilar no crescimento da partilha de conhecimento e utilização das outras ferramentas.

#### *Run SAP e SAP Solution Manager*

A ROFF tal como referido na secção 1.1 é uma empresa que possui a certificação internacional em metodologias Run SAP. Estas são um conjunto de metodologias, conteúdos, processos e melhores práticas, orientando a aplicação de metodologias ASAP às operações. ASAP significa *Accelerated SAP* e tem como propósito ajudar na implementação de projetos SAP com a maior eficiência possível, otimizando tempos, pessoas, qualidade e outros recursos.

A metodologia Run SAP providencia não só o que é necessário implementar mas também a informação de como deve ser implementado, sob a forma de documentos de implementação e documentos de *best-practices*.

*“Run SAP em três termos chave permite serviço mais rápido, com maior qualidade, e de uma forma repetível, a preço mais barato”.* – Dr. Chris Nokkentved, CTO da HP (SAP 2012)

A empresa fica munida de *standards* bem definidos para garantir a eficiência operacional. Cada *standard* contém as melhores práticas de procedimentos sobre como desenvolver as tarefas individuais, explicações sobre quais as ferramentas do SAP *Solution Manager* a utilizar.

O SAP *Solution Manager* é a plataforma que permite esta gestão operacional eficiente, facilitando a implementação de soluções, além de disponibilizar várias funções necessárias para levar a cabo as operações, tais como análises das falhas, gestão da mudança, monitorização dos processos e sistemas de negócio, e documentação.

A gestão documental deve ser de facto salientada uma vez que o *Solution Manager* associa a cada projeto toda a documentação, e os documentos ficam organizados corretamente por fases, o que facilita a sua navegação em fases posteriores. Inclusivamente a estrutura pode e deve, ser utilizada em projetos posteriores, pois está em causa um *standard* de melhores práticas que facilita a gestão de projetos.

Atualmente, a utilização do *Solution Manager* está quase estritamente afeta à gestão de pequenos trabalhos, ocorrências, e não é tirado todo o potencial que esta ferramenta permite. Caso a facilidade de gestão de documentos desta ferramenta e as metodologias de melhores práticas fossem bem aplicadas, esta seria a ferramenta ideal para gerir o conhecimento gerado ao longo do projeto.

### 3.7 Síntese

Neste capítulo descreve-se sucintamente a forma como decorrem os projetos na ROFF e o papel da gestão do conhecimento até ao momento.

O grande fator diferenciador da ROFF é a sua muito próxima relação com os clientes, e a forma como organiza os seus projetos para dar a melhor resposta a estes. No entanto um projeto considera-se bem-sucedido quando as várias partes consideram o resultado final satisfatório. Torna-se então importante obter os compromissos adequados para o cliente, a equipa e a própria ROFF.

Neste momento a ROFF, no que toca a gestão de conhecimento, tem na sua estrutura uma grande variedade de ferramentas para que os seus colaboradores possam ter um fluxo de informação rápido e em formatos adequados. No entanto os níveis de utilização das ferramentas ainda não é o mais desejado, tendo a maioria das ferramentas uma utilização precária. Porém, e em sentido positivo, começam-se a ver melhorias na utilização das ferramentas, o que evidencia uma vontade dos colaboradores em seguir caminhos de pesquisa de conhecimento interno.

## 4 Proposta de melhorias no armazenamento e partilha de conhecimento

*“No matter what happened to you in your past, you are not your past, you are the resources and the capabilities you glean from it. And that is the basis for all change.” - Jordan Belfort*

No capítulo 3 apresentou-se a situação atual de gestão do conhecimento em projetos na ROFF. Evidencia-se que há uma falha grave no armazenamento e partilha de conhecimentos oriundos da experiência que os colaboradores vão adquirindo no desenvolvimento de projetos. Torna-se então necessário desenvolver um método de lições aprendidas que permita melhorar esta lacuna e almejar garantir maior sustentabilidade de conhecimentos para o futuro.

Neste capítulo são apresentadas algumas propostas de melhoria nos métodos atuais de gestão do conhecimento em projetos na ROFF. Referem-se os motivos e estudos que levaram a enverdar pela metodologia escolhida assim como os passos seguidos para chegar ao método de lições aprendidas final.

É também apresentado o procedimento sugerido para armazenamento de informação no final dos projetos. No final do capítulo são feitas sugestões para aumentar e dinamizar a partilha do conhecimento.

### 4.1 Metodologia de lições aprendidas

Na bibliografia pesquisada são vários os formatos encontrados de armazenar lições aprendidas, mas são escassos os casos de verdadeiro sucesso. E se está em discussão a melhor forma de gerir o conhecimento, o primeiro passo deverá ser aprender com os erros de outros e perceber o que pode, e deve, ser replicado, e o que deve ser evitado.

Como referido na secção 2.2, alguns dos grandes erros destacados pela literatura analisada dizem respeito às divergências quanto ao tipo de conhecimento deve ser guardado, a inadequação do método escolhido às metodologias normais da empresa, não entender que as lições aprendidas devem fazer parte dos processos de gestão e a falta de inclusão dos *stakeholders* mais importantes no desenvolvimento dos métodos de lições aprendidas.

Com consciência de que não há métodos infalíveis, procurou-se ao máximo criar as bases para um método de lições aprendidas tendo sempre presente os erros mais comuns, com o seu desenvolvimento a ser feito com contributos importantes dos *stakeholders* que mais interesse terão neste novo processo, percebendo os conhecimentos chave a salvaguardar e o que pode ser entendido como informação inútil. Também se considera bastante relevante a grande variedade de projetos e a implicação que esta diversidade poderá ter num procedimento de lições aprendidas, como por exemplo a desadequação do próprio procedimento de lições aprendidas a projetos de dimensão muito reduzida.

De forma a começar a avaliar a pertinência de um modelo de lições aprendidas, criou-se um conjunto de 10 questões para funcionar como um primeiro esboço de um documento de lições aprendidas para virem a ser avaliadas por utilizadores chave. Estas questões foram elaboradas com o intuito principal de recolher informações relevantes à gestão dos projetos, e não tanto conhecimento técnico propriamente dito. Inicialmente pensou-se que este conhecimento técnico seria importante de salvaguardar, no entanto, como referido na secção 3.5 a ROFF já possui ferramentas e servidores próprios para armazenamento e consulta deste tipo de conhecimento.

Em termos genéricos a informação que se pretende retirar e avaliar no final de um projeto é relativamente simples: O que correu bem e o que correu mal? E nos dois casos porquê? Mas estas questões poderão tornar-se demasiado vagas e deixando o critério de resposta livre tão aberto iria certamente tornar difícil uma posterior leitura e tornaria complicado filtrar o conteúdo útil da resposta. Também o livre arbítrio na resposta às questões poderia levar a um desinteresse nas questões pois não se encontra patente o objetivo da resposta, o que poderia levar a que o procedimento de recolha de lições aprendidas fosse percebido como apenas mais uma burocracia sem valor acrescentado.

Desta forma, optou-se por estruturar as questões de forma mais clara e referentes a pontos-chave do projeto. Desta forma chegou-se ao seguinte conjunto de 10 questões iniciais:

**Tabela 6 – Modelo de questões relevantes na gestão de um projeto**

<i>Questões</i>	
1.	Em que fases do projeto a utilização de recursos foi inesperadamente excessiva (pessoas e tempos)?
2.	Seria possível fazer algo para que isso não acontecesse?
3.	Houve a utilização de alguma forma de atuar fora do comum? Qual o impacto?
4.	Como correu a colaboração com o cliente?
5.	Este projeto abre portas para novos projetos?
6.	Pontos principais a reter para o futuro no trabalho com este cliente.
7.	Qual a ferramenta mais utilizada durante o projeto?
8.	Acha que faz falta mais alguma ferramenta de controlo ou auxílio de controlo para a gestão?
9.	O que foi feito que não trouxe bons resultados e porventura não deve ser repetido?
10.	O que trouxe bons resultados e pode ser facilmente replicado?

Como é visível as questões procuram entender quais os pontos bons e menos bons do decorrer do projeto mas específicos a algumas áreas.

No que diz respeito à gestão interna do projeto, as questões 1 e 2 visam perceber de que forma o projeto foi mantido sob controlo e na eventualidade de desencontros com o planeado perceber como poderia ser evitado ou contornado.

As questões 4, 5 e 6 procuram perceber a interação com o cliente e que lições devem ser retiradas para futuros trabalhos com este cliente, inclusivamente que seguimento se poderá dar a novos projetos nesse mesmo cliente.

Relativamente à adequação das ferramentas disponíveis para a gestão de projetos, as questões 7 e 8 apontam para um entendimento de quais as mais utilizadas e de que forma trazem valor acrescentado, e se de alguma forma haveria outra ferramenta que não existe ou a sua existência é desconhecida e que poderia acrescentar valor na gestão de projetos.

Por fim, as questões 3, 9 e 10 pretendem perceber se de certa forma foi criado algo de novo e os impactos que teve no projeto (bons ou menos bons) e o que foi feito que trouxe bons

resultados e a sua utilização deve continuar em projetos futuros e o que por outro lado não trouxe os melhores resultados e a sua replicação deve ser evitada.

Em suma, as questões propostas procuram reunir um conjunto de informações sobre como correu um projeto, tanto numa ótica de introspeção da própria equipa do projeto e do seu gestor, como para outros colaboradores que futuramente se possam ver em situações semelhantes e possam consultar a informação disponível, interiorizar a que veem como relevante, tornando-a em conhecimento útil através da aplicabilidade aos seus próprios projetos.

## 4.2 Recolha de requisitos

Para melhor entender quais as grandes lacunas de conhecimento e como devem ser abordadas, recolheram-se opiniões e contributos de um conjunto de utilizadores chave. Estes foram escolhidos atendendo ao seu nível de experiência dentro da empresa e de forma a cobrir várias áreas de atuação da empresa, desde o setor financeiro, logístico, informático, etc. Embora não sendo todos gestores de projetos no momento, todos os entrevistados contam com grande conhecimento dentro dessa área e já todos passaram por essa posição. No total foram entrevistados 6 colaboradores, onde o seu contributo se tornou fundamental para a consolidação de um procedimento de lições aprendidas completo e organizado. As transcrições das entrevistas encontram-se no Anexo A.

Para recolher os contributos de cada um, foram organizadas entrevistas individuais com cada um dos colaboradores escolhidos (presenciais, por vídeo conferência ou por chamada telefónica) onde foram questionados sobre o tema de lições aprendidas e a sua utilidade na ROFF. Para obter contributos mais completos mediante a função de cada colaborador, as entrevistas não foram conduzidas de forma rígida atendendo a um conjunto estrito de questões, mas sim conduzidas de forma aberta, adaptando as questões conforme o desenrolar das respostas do entrevistado. Procurou-se garantir apenas a resposta a um conjunto de questões *standard* para comparação de opiniões e dessa forma tentar atingir um equilíbrio e compromisso entre os vários pareceres. Além de questionados sobre o tema de lições aprendidas, foi pedido aos entrevistados para avaliarem o conjunto de 10 questões propostas (Tabela 6 da secção 4.1) como as possíveis questões finais a serem respondidas num documento de lições aprendidas.

A avaliação das questões foi pensada inicialmente para ser numa escala de 1-5. No entanto, percebeu-se que uma avaliação mais aberta traria mais valor acrescentado, uma vez que seria complementada, sempre que possível. Com os comentários de cada um dos entrevistados.

Depois de explicado o âmbito do projeto desta dissertação, a forma como este surgiu, os grandes objetivos finais a cumprir e o propósito destas reuniões, as entrevistas seguiram o seguinte modelo base de questões:

**Tabela 7 – Modelo base de entrevistas**

<i>Questões</i>	
1.	Acha que este procedimento faz sentido numa empresa como a ROFF? Porquê?
2.	Qual a maior falha na gestão do conhecimento na ROFF? Pode ser colmatada? Se sim de que forma?
3.	Avaliando as questões propostas quais acha mais pertinentes? Quais é que são demasiado vagas ou não trarão respostas claras?

4. Há alguma questão que julga ser fundamental e não está presente?
5. Fará mais sentido colocar as questões apenas ao gestor de projeto ou a toda equipa? Ou separar as questões por destinatários?

### 4.3 Resultados das entrevistas

Nesta secção explora-se o contributo dado pelos utilizadores entrevistados e a influência na reformulação e organização da metodologia proposta.

#### 4.3.1 Utilidade de uma metodologia de lições aprendidas

Em primeiro lugar, deve-se destacar que quando questionados sobre a utilidade de um procedimento deste tipo, uma metodologia de lições aprendidas, a resposta foi unânime. Todos os colaboradores entrevistados concordaram que um processo destes faz todo o sentido numa organização como a ROFF. Também consideram que a sua implementação deverá claramente ser feita com muito critério e de forma cuidada devido à própria filosofia da empresa, para não ser vista como mais um mero formalismo. Mas considerando o crescimento da empresa, a gestão de projetos deverá ser cada vez mais um aspeto a manter sob controlo que deve acompanhar as melhores práticas para garantir a competitividade, o que vinca ainda mais o interesse em criar este tipo de procedimento. Inclusivamente, alguns dos entrevistados referiram que a criação de documentos deste tipo já faz parte da sua própria metodologia de gestão de projetos. Esta unanimidade na resposta vem comprovar a pertinência e relevância deste projeto, demonstrando que efetivamente se trata de uma lacuna que deve ser analisada a fundo e os devidos esforços têm de ser movidos para a tentar solucionar.

O motivo mais destacado para a necessidade de criar metodologias de gestão do conhecimento, segundo os entrevistados, deve-se ao facto do conhecimento estar disperso pela empresa. Na verdade existe uma gestão do conhecimento, mas esta é individual ao invés de ser transversal a todos. Esta forma de metodologias individuais torna mais difícil uniformizar os procedimentos e complica posteriores análises aos projetos por alguém que não tenha estado envolvido no projeto.

O ponto anterior levou a que a maioria dos entrevistados destacasse um fator fundamental e que veem como necessário para a uniformização dos processos de gestão de projetos. A necessidade de um conjunto de metodologias devidamente formalizadas e estruturadas para a gestão de projetos. Não que não existam metodologias, mas que existam poucas diferenças quando comparando vários projetos. Tal pode ser atingido, e foi referido por alguns entrevistados, através da criação de um *Project Management Office* (PMO):

*“Uma estrutura ou entidade organizacional à qual estão destacadas várias responsabilidades relacionadas com a centralização e coordenação da gestão dos projetos que estão sob seu domínio. As responsabilidades do PMO podem variar desde providenciar funções de suporte à gestão de projetos até estar efetivamente responsável pela gestão direta de um projeto.” - PMBoK (2000)*

Um PMO poderá desta forma uniformizar a gestão de projetos, criando estruturas e procedimentos transversais aos projetos que mantém sob controlo. A metodologia de lições aprendidas em estudo neste projeto poderá ser um dos processos a fazer parte de um PMO a



implementar na ROFF. Mas não basta que as metodologias estejam criadas. A gestão de projetos deve ser encarada com responsabilidade e deve existir um compromisso com as metodologias propostas.

#### **4.3.2 Lacunas no conhecimento**

Quando questionados sobre as maiores falhas de conhecimento ao longo dos projetos os colaboradores entrevistados destacam que existem dois tipos de informação a reter durante um projeto: informação relacionada com a gestão do projeto e informação técnica relacionada com a solução implementada em concreto. No entanto, como referido no capítulo 3.5 já estão a ser movidos esforços internos e já foram criadas algumas metodologias para armazenar informações técnicas relativas às implementações levadas a cabo no decorrer de projetos. Daí os entrevistados destacarem a experiência que advém da gestão de projetos como a informação mais relevante a armazenar. Torna-se necessário criar as bases para uma gestão documental da gestão de projetos que consolide as bases para a gestão do conhecimento eficaz.

Um aspeto bastante salientado por todos os entrevistados é que as bases a serem criadas devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa. Torna-se necessário entender quais as principais áreas de conhecimento a interiorizar e tornar disponíveis para posteriores consultas. Os colaboradores consideram que as perguntas colocadas são pertinentes na sua maioria mas que deverão ser organizadas pelas áreas fundamentais a reter conhecimento. Desta forma as principais áreas destacadas foram: Planeamento e Gestão do Projeto, Equipa, Cliente e a própria ROFF.

Tal como referido na secção 3.4 um projeto considera-se bem-sucedido quando há um equilíbrio e compromisso entre as várias partes envolvidas num projeto: a satisfação do cliente, o cumprimento dos prazos e orçamentos para o projeto, a satisfação e motivação da equipa e as mais-valias que advêm para a ROFF com o projeto em causa. De tal forma estas 4 áreas tornam-se os grandes focos de introspeção a realizar no final de um projeto.

#### **4.3.3 Análise de questões relevantes na gestão de projetos**

Quando interrogados sobre o conjunto de questões propostas (Tabela 6) as respostas dos entrevistados já foram mais diversificadas. Enquanto para alguns todas elas se revelam pertinentes e bastante focadas, outros classificaram-nas como algo vagas e muito relativas de projeto para projeto. Aqui irá sempre residir um ponto de discórdia e subjetividade de interpretação do destinatário.

Outro ponto de grande discussão é o formato das questões, em que se discutiram as vantagens e desvantagens da utilização de questões de resposta aberta ou fechada. As questões propostas são todas de carácter de resposta aberta, uma vez que se entendeu que desta forma se conseguiria amealhar respostas mais abrangentes e as respostas não estariam cingidas a um conjunto pré-determinado. Como desvantagem, as respostas abertas tornam mais difícil a posterior triagem e pesquisa, e obrigam a uma análise mais dedicada das lições aprendidas.

No que toca a acrescentos de questões, o contributo dos entrevistados foi bastante valioso e revelou um foco maior nos pontos de conhecimento fundamentais de um projeto.

##### *Planeamento e Gestão do Projeto*

Foi referido por muitos dos entrevistados como sendo um dos pontos mais importantes a reter conhecimento. A experiência que se adquire na gestão de projetos é algo complicado de

transmitir, no entanto referem que há sempre “dicas” e metodologias que podem facilitar a adaptação de novos gestores de projeto, ou mesmo ferramentas que os mais experientes poderão desconhecer e que esta informação é completamente bem-vinda e fulcral transmitir.

O primeiro destaque é dado em relação à 1.ª questão proposta, em que referem que não é apenas necessário entender o uso de recursos em excesso, mas também o contrário, isto é, fases do projeto em que os recursos disponíveis eram mais do que suficientes e não foram utilizados, os motivos que levaram a estas situações e que possíveis medidas poderiam ter sido tomadas para as evitar.

### *Cliente*

Em segundo lugar, vários colaboradores referem que deve ser dado um ênfase maior aos aspetos relacionados com a interação com o cliente. Como já foi exposto ao longo desta dissertação, um dos principais fatores diferenciadores da ROFF é a sua relação com os clientes, onde é sempre procurado garantir a sua satisfação e a criação de relações de trabalho e cooperação fortes. Daí torna-se fundamental entender da melhor forma possível como decorreram as atividades com o cliente e o que pode ser feito para as melhorar e consolidar ainda mais as relações.

### *Equipa*

No que toca à colaboração interna da equipa, este foi um ponto que todos os colaboradores encararam como sendo de especial importância. Nem sempre a colaboração interna é suave e decorre sobre eixos, logo será necessário perceber quando esta corre menos bem e os motivos que levaram aos problemas. E mesmo quando esta se desenrola sem qualquer atrito interno, é importante saber o que foi feito para entender como se poderá replicar o bom relacionamento interno, ou até para perceber em que situações deve ser aplicado.

### *ROFF*

A última grande secção destacada pelos colaboradores refere-se aos contributos informativos relacionados com a empresa. Como referido, a ROFF é um dos aspetos chave para considerar um projeto bem-sucedido, daí que entender os benefícios/males de um projeto para a empresa se torna fundamental, inclusivamente salvaguardar informações referentes a recomendações para futuras formas de interagir com a empresa.

### *Indicadores*

Finalmente, na opinião dos entrevistados é fundamental perceber o que correu de acordo com o planeado e os pontos que derraparam em relação ao planeamento. Para complementar a informação recolhida, os colaboradores destacaram a importância de ter indicadores de performance para poderem ser retiradas melhores conclusões sobre a informação disponibilizada.

### *Destinatários do documento de lições aprendidas*

Quando questionados sobre quem deveriam ser os destinatários finais de um processo de lições aprendidas as respostas foram variadas e tornou-se claro que um consenso seria sempre difícil de atingir. Alguns colaboradores são da opinião que o gestor de projeto deveria ser o destinatário final uma vez que este tem uma visão global de todo o projeto e poderá portanto ter uma introspectiva mais ampla de quais as lições mais relevantes a reter de um projeto. Outros consideram que a equipa deve ser incluída no processo de recolha de lições aprendidas pois

também é uma parte fundamental do projeto. Também foi proposto que o cliente fosse abordado para perceber melhor a perspetiva deste sobre o desenrolar do projeto.

#### 4.4 Metodologia proposta

Depois de recolhido e analisado todo o contributo por parte dos colaboradores entrevistados, tornou-se possível criar um documento de lições aprendidas o mais robusto possível para não cair nos erros destacados no início deste capítulo:

- desentendimento do tipo de conhecimento que deve ser guardado;
- inadequação do método escolhido às metodologias da empresa;
- falta de entendimento que as lições aprendidas devem fazer parte dos processos de gestão;
- falta de inclusão dos *stakeholders* no desenvolvimento dos métodos de lições aprendidas.

Desta forma partiu-se para a criação do procedimento de recolha de lições aprendidas. Para tal sugere-se método descrito nesta secção, para ser aplicado aos projetos da ROFF e que pode ser visto no Anexo B.

O resultado final será um documento intitulado “(Nome do Projeto) - *Lessons learned*”, onde na secção entre parêntesis colocariam o nome do projeto em causa. Este documento visa ser respondido pelo gestor do projeto no final de um projeto.

Para facilitar a posterior filtragem e pesquisa entre vários documentos, os gestores de projeto deverão inserir um conjunto de palavras-chave que definam os conteúdos principais do documento que pretendem fazer *upload* para os servidores da ROFF. Desta forma além de poder pesquisar pelas características do próprio projeto (secção 3.4), é possível combinar a pesquisa com um conjunto de palavras-chave.

Optou-se por definir um número mínimo, 4, e um máximo, 6. Assim torna-se possível uma perceção rápida da globalidade dos temas abordados no documento de lições aprendidas. Um número bastante reduzido iria alargar demasiado os resultados de uma pesquisa, ao passo que um número demasiado alto iria perder objetividade. Daí, achou-se que um conjunto de 4 a 6 palavras-chave seria o ideal.

É certo que a pesquisa será condicionada a um conjunto pequeno de palavras-chave e que estas estarão subjetivas da interpretação do gestor de projeto sobre a sua relevância para expor as lições aprendidas. No entanto, considerando a pesquisa de documentos de resposta aberta, este será porventura o melhor método para obter resultados aproximados.

Entendeu-se que o melhor compromisso entre recolher informações relevantes do decorrer de um projeto seria criar um *template* previamente estruturado, em que os destinatários tivessem apenas de completar os espaços destinados à recolha de informação.

As questões são colocadas de forma a obter respostas abertas. Pensou-se inicialmente em colocar as questões de forma a obter respostas de carácter fechado, mas depois de pesar os prós e os contras, rejeitou-se esta ideia uma vez que iria restringir e limitar o universo de respostas, não deixando espaço para recolha de respostas de carácter inovador e tornaria difícil deixar recomendações futuras para a gestão de projetos.

Para estruturar o documento de lições aprendidas, este divide-se pelas secções destacadas na secção 4.3: Planeamento e Gestão do Projeto, Equipa, Cliente e ROFF.

A estrutura de secção para secção é feita de forma análoga entre as secções dividindo as questões entre os pontos positivos e negativos de um projeto e as recomendações tidas como relevantes. De tal forma as secções e respetivas questões colocadas definem-se da seguinte forma:

**Tabela 8 – Secções do documento de lições aprendidas proposto**

<i>Secções</i>	
1.	Introdução
2.	Planeamento e Gestão do Projeto
3.	Equipa
4.	Cliente
5.	ROFF
6.	Conclusões

### *1. Introdução*

O capítulo inicial pretende efetuar um breve resumo com intuito de contextualizar o projeto e indicar as principais áreas abordadas. Desta forma é possível entender o âmbito do projeto e em que condições este foi desenvolvido, sejam estas referentes a geografias diferentes, prazos apertados, etc. Nesta secção também deve ser feita uma rápida descrição das lições identificadas que sejam consideradas mais importantes.

Recorrendo ao resumo é possível a um utilizador que desconheça o projeto, ter uma breve ideia do que trata o documento e se este se adequa aos resultados que procura. De certa forma a pesquisa destes documentos de lições aprendidas equipara-se em tudo à pesquisa de documentos de carácter científico. Começando por procurar um conjunto de palavras-chave direccionadas a uma certa área. Quando se encontra um documento onde o título se entende como sugestivo, lê-se o resumo da obra para perceber o contexto e adequabilidade. E no fundo o que não são documentos de carácter científico senão as lições aprendidas num projeto de contexto de investigação ou académico.

### *2. Planeamento e Gestão do Projeto*

A primeira secção propriamente dita diz respeito a recolher lições da forma como foi conduzido o projeto relativamente ao seu planeamento, e de que forma a gestão foi fiel ou não ao planeamento e as razões que levaram a possíveis derrapagens.

Para tal propõe-se que sejam respondidas as seguintes questões:

- Dentro das fases do projeto houve algum momento em que a alocação de recursos fosse excessiva (pessoas e tempos)?
- Por comparação, existiu algum momento no desenrolar do projeto, em que os recursos disponíveis eram mais do que suficientes? Isto é, houveram recursos disponíveis não alocados?
- Para ambos os casos quais os motivos que levaram a essas discrepâncias? Seriam possíveis de evitar? Se não porquê? Se sim de que forma?

- Quais as ferramentas que mais auxiliaram a gestão do projeto? Haveria alguma ferramenta que teria sido útil e ainda não existe?

Para ter dados onde se possam apontar e salientar os resultados que o gestor de projeto entenda como passíveis de enfatizar, sugere-se que este recorra a um conjunto de indicadores. Segundo Kerzner (2013) os indicadores devem ser sempre escolhidos com bastante rigor e devem ser tomadas precauções para não propor demasiados indicadores aos *stakeholders*, uma vez que estes irão sempre arranjar motivos para recorrer a todos, sejam estes 10 ou 100. Desta forma procurou-se que os indicadores escolhidos estivessem alinhados com os objetivos de informação a retirar. Deve-se ainda salientar que a maioria dos indicadores podem ser consultados através de relatórios SAP *Business Objects* já existentes.

Para tal foram escolhidos os seguintes indicadores relativos ao desempenho de um projeto:

- Dias planeados versus dias reais;
- Desvio temporal na concretização das fases;
- Número de ocorrências;
- Tempo médio de resposta às ocorrências;

Estes podem ser consultados recorrendo aos relatórios “*Project – Activity Report*”, “*Project Activity Report – By Issue*” e “*Project Information*” de SAP *Business Objects*. O relatório “*Project Activity Report*” (Figura 7) permite ver para cada data o registo atividade de um consultor num projeto selecionado ou seja, as horas/dias lançados pelos consultores num projeto em particular, a área funcional do colaborador, o número da ocorrência (caso exista) se o trabalho foi realizado no cliente ou não (*Off-site* com visto verde significa que o trabalho não foi realizado no cliente), o tipo de horas, e as horas/dias que são faturáveis ao cliente.

**Project Activity Report**

Customer - [REDACTED]

Project - [REDACTED] Project Manager - [REDACTED]

Date	Consultant	Code	Functional Area	Ticket Number	Hours	Days	Off-Site	Comments	Hour Type	Billable Hours	Billable Days
2014/04/03	[REDACTED]	10100218	BC	06.GARANTIA	2,00	0,2500	●	Suporte a [REDACTED] Processo sub-contratação	NOR	2,00	0,2500
2014/04/04	[REDACTED]	10100344	CRM	06.GARANTIA	8,00	1,0000	●	Novo Processo Domicilio. Suporte.	NOR	8,00	1,0000
2014/04/08	[REDACTED]	10100218	BC	01.	4,00	0,5000	●	Preparação de reunião de steering do dia 10.04.2014	NOR	4,00	0,5000
2014/04/09	[REDACTED]	10100218	BC	01.	8,00	1,0000	●	Testes processo domicilio. Preparação de reunião de steering.	NOR	8,00	1,0000
<b>Total</b>					<b>22,00</b>	<b>2,7500</b>				<b>22,00</b>	<b>2,7500</b>

**Figura 7 - Relatório "Project Activity Report" de SAP Business Objects**

O relatório “*Project Activity Report – By Issue*” (Figura 8) devolve dados mais detalhados sobre as ocorrências registadas em cada projeto, permitindo tal como o “*Project Activity Report*” filtrar pelo projeto que se quer controlar. Permite ver para uma determinada ocorrência, a área (caso esteja definida), a descrição da ocorrência, a data, os consultores que lançaram horas nessa ocorrência, as horas lançadas, se é *Off-site*, comentários introduzidos pelos colaboradores, o tipo de horas e as horas que podem ser faturadas ao cliente. Por vezes as ocorrências servem para descrever fases do projeto, logo daqui o gestor do projeto consegue avaliar o andamento do projeto e desvio em relação ao programado.

**Activities by ticket**

Ticket Number	Ticket Area	Ticket Description	Date	Consultant	Hours	Off-site	Comments	Hour Type	Billable Hours
		Falta de acesso ao SAP	2014/06/09		1,00	Off-site	Falha nos serviços de SAP de produção.	NOR	1,00
				Total Hours for	1,00			Total:	1,00
				Grand Total	1,00				1,00

**Figura 8 - Relatório "Project Activity Report - By Issue" de SAP Business Objects**

Pode ser feita a comparação das horas lançadas com as horas estimadas por mês recorrendo à última secção do relatório "Project Information" (Figura 9) que permite ver o número de dias estimados por mês e por ano para um determinado projeto.

#### **Estimated / Forecasted Days**

	Jan	Feb	Mar	Total	Total with initial balance
<b>2014</b>	18,0000	26,0000	26,0000	70,0000	70,0000
					Total days: 70,0000
					Total with initial days: 70,0000

**Figura 9 - Secção de dias estimados do relatório "Project Information" de SAP BO**

Confrontando as diferenças entre o planeado e o real, aliado às conclusões retiradas do gestor do projeto, garante-se uma lição aprendida de qualidade que poderá funcionar como alerta de práticas ou problemas que possam surgir na gestão de projetos para futuros utilizadores.

### **3. Equipa**

Da mesma forma que para o Planeamento e Gestão dos Projetos, a secção da equipa será composta por um conjunto de questões com objetivo de avaliar a interação e que pontos devem ser salientados, tanto negativos como positivos. Torna-se então necessário que sejam respondidas as seguintes questões:

- Quais os pontos a destacar na colaboração da equipa? Algum motivo que levou à colaboração sem problemas? Foi feito algum esforço em especial para levar à boa colaboração?
- Contrariamente à questão anterior, quais os pontos menos bons relacionados com a colaboração da equipa? Quais os fatores que levaram a complicações na interação interna? Foram resolvidos? Se sim de que forma? Se não porquê?

Tal como a secção anterior do relatório de lições aprendidas, a secção da Equipa deverá fazer uso de indicadores para poder perceber o método de atuação e os resultados obtidos. Desta forma selecionou-se o seguinte indicador:

- Número de reuniões com a equipa;

Este indicador combinado com a resposta às questões anteriores permite perceber dentro de um projeto a influência que o número de reuniões poderá ter, ou não, na colaboração entre a equipa.

Ao contrário dos indicadores propostos na secção de planeamento e gestão do projeto, este não poderá ser retirado de um relatório SAP BO, e terá de ser contabilizado pelo gestor do projeto.

Dentro do questionário sobre a equipa é importante ainda reter alguns aspetos relevantes:

- Qual a satisfação global da equipa com o projeto?
- Foi colocada demasiada pressão sobre a equipa em alguma fase do projeto? Foi necessário recorrer a muitas horas extraordinárias, fins-de-semana, etc? De que forma poderiam ter sido evitadas?

Tal como referido na secção 3.4, a satisfação e felicidade dos colaboradores será sempre um aspeto a cobrir para classificar um projeto como bem-sucedido. Daí que estes aspetos devem ser analisados, e percebido seu impacto na colaboração da equipa, seja ele negativo ou positivo. Desta forma propõe-se que o Gestor do Projeto consulte o relatório “*Project Activity Report*” (Figura 7) pois lá estão contabilizados as horas e o tipo de horas lançadas. Poderá assim retirar o número de horas lançadas ao fim de semana, ou horas extra que possam existir.

#### 4. *Cliente*

Relativamente ao cliente será necessário um entendimento consolidado do que se aprendeu ao longo da colaboração. Tal como foi referido anteriormente a ROFF é reconhecida pela sua forte relação com os clientes e os esforços que são levados a cabo para que este saia satisfeito no final dos projetos. Logo esta torna-se uma área de especial importância na recolha de lições aprendidas.

Pretende-se entender de que forma correu a colaboração, as metodologias usadas no cliente, os resultados que se obtiveram, que outras formas poderiam trazer melhores resultados, que recomendações para o futuro contacto para com este cliente. Posto isto, propõem-se as seguintes questões:

- Que pontos positivos destaca da colaboração com o cliente? Quais acha que foram as razões para essa colaboração suave?
- Por outro lado, que pontos negativos destaca da colaboração entre as partes? De que forma poderia ter sido contornado, se é que poderia ter sido contornado?
- A abordagem e postura com o cliente foi adequada? Deveria ter sido mais formal? Ou por outro lado, o cliente tem uma postura mais relaxada e deveria ter sido um contacto mais informal?
- De que forma correu a formação dos destinatários da solução? A mensagem passou de forma eficaz? Ou pelo contrário a abordagem deveria ter sido de outra forma?
- O projeto adequou-se ao negócio do cliente? Isto é, teve real aplicabilidade e trouxe mais-valias para este?

Como é visível, coloca-se um número de questões considerável. No entanto, como referido no início desta secção, é fundamental perceber o impacto das metodologias utilizadas no desenvolvimento do projeto e na satisfação do cliente.

Procura-se garantir que se entenda em primeiro lugar a interação com o cliente, pontos positivos e negativos a destacar. De seguida a abordagem para com o cliente. Dada a grande diversidade de projetos, a postura a adotar terá que se adequar ao cliente em si e às suas próprias filosofias de trabalho. A título de exemplo: alguns clientes são extremamente exigentes na burocracia e a própria comunicação deve ser feita com um estilo bastante formal e cuidado, por outro lado outros clientes já são mais práticos e as burocracias irão complicar o andamento e desenrolar do projeto.

É feita uma tentativa de tentar perceber também de que forma a adequação das metodologias formativas tiveram impacto e chegaram com qualidade aos destinatários. Como explicado na secção 3.2 a formação dos utilizadores é uma atividade recorrente durante as várias fases de um projeto, logo terá que ser percebida qual a melhor forma de chegar aos *users*. Assim será possível perceber se o método usado foi adequado ou se este deveria ser reformulado em projetos futuros.

Por fim, procura-se perceber a adequabilidade da solução ao negócio do cliente e quais as mais-valias resultantes do projeto. Será importante perceber que vantagens trouxe o projeto para o cliente para mais tarde se poder perceber se se conseguirá atingir vantagens semelhantes em projetos semelhantes.

## 5. ROFF

No que toca às partes envolvidas num projeto, esta secção diz respeito à última parte envolvida numa projeto, a ROFF. Interessa nesta secção entender de que forma o desenrolar do projeto influenciou ou poderia influenciar a ROFF. Poder-se-ia considerar que as questões são diretamente relacionadas com o contacto com o cliente, mas é necessário entender de que forma a ROFF é implicada no meio desse contacto. De tal maneira que se propõem as seguintes questões:

- Que vantagens traz o projeto desenvolvido para a ROFF?
- Que perspectivas futuras devem ser consideradas? Há possibilidades de novos projetos no cliente? Qual a melhor abordagem?

Desta forma é possível a ROFF retirar não só lições sobre a influência dos projetos para si, mas também recomendações e entender as possibilidades futuras de trabalho no cliente em particular.

## 6. Conclusões

Por fim, e para concluir o documento de lições aprendidas, pede-se ao gestor do projeto que retire um pequeno conjunto de breves conclusões sobre as lições aprendidas e sobre o projeto em si. No fundo explicar as maiores facilidades e contrapondo com as maiores dificuldades experienciadas ao longo do projeto e o que julga ser a melhor solução para as resolver, ainda que não tenha sido a adotada no projeto.

Desta forma fica finalizado o relatório de lições aprendidas. Resta ao gestor do projeto submeter este para ficar disponível para todos os utilizadores. A Figura 10 apresenta um esboço do que poderá ser o menu para fazer *upload* dos documentos de lições aprendidas, com o respetivo espaço para inserir palavras-chave e para submeter o documento de lições aprendidas. O esboço foi criado para estar, em termos de grafismo, o mais parecido possível com o resto das aplicações da *Timesheet*.



Lessons Learned ?

Insert Lesson

Lessons Learned

Customer: ROFF Consultores Independentes SA

Project: ROFF - Control Operacional/Gest.Projects

File: (Select File) Upload

Key-Words

Add Key-Word

To successfully submit the Lessons Learned document you must include at least 4 key-words that define the Lessons Learned. You can insert up to a total of 6 key-words.

Save Back

**Figura 10 - Esboço de menu para submissão do documento de lições aprendidas**

Como é visível na imagem aparecem já as informações relativas ao projeto onde o gestor do projeto irá submeter o documento de lições aprendidas (cliente e projeto), um campo para seleccionar o respetivo documento de lições aprendidas, uma secção reservada à inserção de palavras-chave, e a função final para gravar.

#### 4.5 Outras formas de partilha de conhecimento

Foi notório nas entrevistas com os colaboradores que um dos pontos de maior dificuldade na gestão do conhecimento, é a própria divulgação do conhecimento. Se o próprio formato de um documento de lições aprendidas traz consigo diferenças na forma de partilha e pesquisa futura, há que considerar a vasta quantidade de recursos que estão ao dispor dos utilizadores e a *overdose* de informação que estes são sujeitos todos os dias.

Torna-se então necessário dinamizar a troca de conhecimento para que esta seja rápida, eficaz e que siga pelos canais corretos. Nesta secção apresentam-se algumas das tentativas de melhoria na partilha e dinamização da gestão do conhecimento. Expõem-se algumas das tentativas de melhoria na partilha de conhecimento e utilização das ferramentas de *Business Intelligence* por parte dos colaboradores da ROFF. As três grandes ações passaram pela criação de relatórios de utilidade para os colaboradores em SAP BO e transposição de relatórios presentes na *Timesheet* para relatórios em SAP *Business Objects*; criação de tutoriais de uso das ferramentas da ROFF; e publicação destes conteúdos no *Yammer*.

##### *Relatórios SAP Business Objects*

No seguimento do trabalho realizado por Queiroga (2013), foi prosseguida a criação de relatórios que se tornassem mais-valias de informação. Estes relatórios são criados para dar resposta às necessidades de informação dos colaboradores. Pretende-se que o conteúdo disponibilizado por estes fosse adequado e de valor acrescentado. Da mesma forma, foi continuada a ação de criar relatórios que existiam previamente na ferramenta *Timesheet* no formato SAP *Business Objects*.

A passagem de relatórios da *Timesheet* para o SAP BO tem como objetivo que os relatórios se tornem mais interativos e dinâmicos para os utilizadores e que estes possam retirar mais informações úteis a partir destes. A disponibilização destes relatórios em BO tem também como objetivo criar o hábito de ver o *SAP Business Objects* como a ferramenta mais adequada para a consulta de informações cruciais para os projetos.

Um exemplo de relatório recriado é o relatório “*Clientes/Projetos*”. Este relatório tem uma enorme usabilidade uma vez que, como a Figura 11 demonstra, permite ver diversas informações sobre um determinado cliente, assim como breves detalhes sobre os seus projetos.

**Company:** (todas) **Active Client:** Só activos **Client:** **Active Project:** Só activos

**ROFF Client's Managers:**

Responsible Type	Name:
a Gestor d/Client	
b Resp.Comercial	
c Resp.pela Admin	

**Potencial Client:** criado por em 2011-06-28 15:21:21.  
**Definitive Client:** criado por em 2011-06-29 12:53:43.

**Client information:**

**Id:** **Active:** **SAP ID:** **Company:** ROFF Portugal

**NIF:** **Activity Sector:** Utilities

**Dimension:** **Rating:** **Contacts:** Show Contacts **Address:**

**Implemented software:** **Foi a ROFF' implemented the software?** **Software's implementation years:** **Currently running version:**

**Currently implemented modules:** **Client is assisted by SAM?** **Client is assisted by the 24\*7 team?** **There are no observations** **ROFF's VAR?** **District:** Portugal - Aveiro

**Projects:**

Project Name	Valid From	Valid To	Prime Contr.	Active Proj.	Proj. Awarded	Manager	Authorized Consultants	Last Time Log
	2014-02-01	2014-05-31	Lsb	✓	✓			2014-05-30 Info
	2013-11-18	2014-12-30	Lsb	✓	✓			N/A Info
	2013-12-01	2014-12-30	Lsb	✓	✓			2014-03-26 Info
	2013-12-01	2013-12-31	Lsb	✓	✗		Ninguém	N/A Info
	2011-06-01	2021-12-31	Lsb	✓	✓		Ninguém	N/A Info
	2012-02-01	2015-01-31	Lsb	✓	✓			2014-06-09 Info
	2012-02-01	2015-02-28	Lsb	✓	✓			2014-06-12 Info
	2014-02-01	2014-12-31	Lsb	✓	✓			2014-06-11 Info
	2012-01-01	2020-12-31	Lsb	✓	✓			2014-05-28 Info
	2012-06-01	2012-12-31	Lsb	✓	✓			2012-12-13 Info
	2011-06-01	2014-05-31	Lsb	✓	✓			2014-05-27 Info
	2011-11-01	2013-04-30	Lsb	✓	✓			2013-04-30 Info

**Figura 11 - Relatório "Clientes/Projetos" – Timesheet**

Este relatório permite ainda através da hiperligação “Info” (coluna mais à direita da tabela dos projetos) consultar informação mais detalhada sobre esse projeto em concreto (Anexo C, Figura 13). Além disso permite verificar informações sobre o contacto do cliente com a hiperligação “Show Contacts” e permite verificar os consultores que estão autorizados a lançar horas num dos determinados projetos através de um clique no sinal “+” na coluna “Authorized Consultants”.

Quando se decidiu recriar este relatório em SAP BO optou-se por manter uma imagem o mais fiel possível ao existente na *Timesheet* para diminuir a resistência inicial à mudança e de modo a que o relatório estivesse formatado de uma forma a que os colaboradores já estivessem habituados. A Figura 12 mostra o resultado final do relatório “*Clientes / Projetos*” na sua versão *SAP Business Objects*. Todas as características do relatório que existiam na *Timesheet* foram mantidas, no entanto para completar a informação apresentada foram acrescentados alguns campos que foram entendidos como relevantes. As hiperligações anteriores continuam a existir, salientando-se a hiperligação para aceder a informações detalhadas do projeto, “More Info” (coluna “Additional Info”) que remete para o relatório “Project Information” (Anexo D – Figura 14).

Consult by Client/Project

ROFF Client Responsibles

Type of Responsible	Name	Manager
a Gestor d/Client		
b Resp.Comercial		
c Resp.pela Admin		

Potential Client: Criado por - em - 2011/06/28

Definitive Client: Criado por - em - 2011/06/29

Client Information

Status:

Company: ROFF Portugal

NIF:

Activity: Utilities

Dimension:

Rating:

Contacts: [Click to Check Contacts](#)

Address:

District: Portugal - Aveiro

Id:

SAP ID:

Implemented Software:

SW Implemented by ROFF?

SW implementation year:

Current running version:

Currently implemented modules:

Client has SAM assistance?

Client has 24/7 assistance?

Is ROFF VAR?

Coments: [Click to Check Coments](#)

Projects:

Project Name	Bottom Deadline	Upper Deadline	Prime Contr.	Status	Adjudicated	Project Manager	Type of Invoicing	Is Parent?	Is Child?	Authorizations	Last Activity Date
	2011/06/01	2014/05/31	Lsb				FixedPrice			<a href="#">See Authorizations</a>	2014/05/27
	2014/02/01	2014/05/31	Lsb				Time&Mat			<a href="#">See Authorizations</a>	2014/05/30
	2011/11/01	2013/04/30	Lsb				Time&Mat			<a href="#">See Authorizations</a>	2013/04/30
	2013/11/18	2014/12/30	Lsb				FixedPrice			<a href="#">See Authorizations</a>	N/A
	2013/12/01	2014/12/30	Lsb				Time&Mat			<a href="#">See Authorizations</a>	2014/03/26
	2013/12/01	2013/12/31	Lsb				FixedPrice			<a href="#">See Authorizations</a>	N/A
	2011/06/01	2021/12/31	Lsb				NoInvoice			<a href="#">See Authorizations</a>	N/A
	2012/02/01	2015/01/31	Lsb				MntContr			<a href="#">See Authorizations</a>	2014/06/09
	2012/02/01	2015/02/28	Lsb				MntContr			<a href="#">See Authorizations</a>	2014/06/12
	2014/02/01	2014/12/31	Lsb				MntContr			<a href="#">See Authorizations</a>	2014/06/11
	2012/01/01	2020/12/31	Lsb				NoInvoice			<a href="#">See Authorizations</a>	2014/05/28
	2012/06/01	2012/12/31	Lsb				FixedPrice			<a href="#">See Authorizations</a>	2012/12/13

Figura 12 - Relatório "Clientes / Projetos" – SAP Business Objects

### Tutoriais de ferramentas

Um dos motivos pelo qual as ferramentas disponíveis da ROFF tem níveis de utilização reduzidos (como é evidenciado na secção 3.6) deve-se ao próprio desconhecimento de como operar com as ferramentas em causa. Para colmatar esta falha, criaram-se tutoriais para utilização das ferramentas indispensáveis para um colaborador, e guias de utilização de ferramentas que aumentam a eficiência e acrescentam valor às atividades dos consultores.

No que toca à utilização de ferramentas fundamentais na atividade de qualquer consultor, foram criados tutoriais sobre como utilizar a ferramenta de lançamento de horas e a aplicação para lançamento de despesas da *Timesheet*. Uma vez que estas são provavelmente duas atividades que todos os colaboradores terão de realizar pelo menos uma vez (no que toca a lançamento de horas todos têm de as introduzir, despesas é que podem variar de colaborador para colaborador), a criação de guias seria algo fundamental para a sua utilização. Para minimizar as dificuldades sentidas por utilizadores não familiarizados com estas ferramentas (normalmente os novos entrantes na empresa), estes tutoriais foram criados de forma bastante simples e visual para facilitar a utilização. Estes relatórios depois da sua realização foram disponibilizados nas respetivas aplicações através de um *link* onde podem ser descarregados e visualizados no computador pessoal de cada colaborador.

Para criar os respetivos guias, foi tomada uma abordagem de quem está a inserir horas (ou despesas) pela primeira vez, e desta forma foram sendo explicados os vários passos de forma clara, assim como se aborda de que forma opera cada diferente funcionalidade. Uma vez que cada vez mais a ROFF conta com colaboradores estrangeiros, os manuais foram redigidos em inglês para permitir a sua divulgação por todos os colaboradores. Para manter o documento dentro dos padrões ROFF, foi usado um *template* disponível nos recursos da ROFF. Para exemplificar o formato dos referidos guias, o tutorial de utilização da ferramenta de lançamento de horas pode ser consultado no Anexo E.

No seguimento de criação de guias de utilização, decidiu-se criar tutoriais num formato mais informal e interativo para explicação de algumas funcionalidades das ferramentas de informação, neste caso o agendamento de relatórios SAP *Business Objects*. O formato escolhido foi a gravação em vídeo, onde se tentou de forma curta e clara explicar como utilizar as ferramentas de agendamento. Mais uma vez, assumiu-se uma postura de alguém que as utiliza pela primeira vez as ferramentas e explicaram-se as diversas funcionalidades disponíveis. O agendamento é algo bastante útil para os colaboradores, uma vez que podem programar receber relatórios customizados (filtrados com os dados que pretendem receber, por exemplo relativos a um determinado projeto e com dados entre datas específicas), com uma periodicidade que entendam adequada, por exemplo, semanalmente, mensalmente etc.

### *Divulgação no Yammer*

Como forma de partilhar os guias criados, optou-se por tentar conciliar dois objetivos da partilha do conhecimento. Publicar conteúdos do interesse dos utilizadores e criar hábitos de utilização da aplicação *Yammer*. O grande passo para aumentar a utilização do *Yammer* terá sempre de passar pela adequação dos conteúdos, e a verdade é que os utilizadores quando começam a ver que os conteúdos são do seu benefício, ganham eles próprios interesse e, mais do que isso, o hábito de verificar com regularidade o *Yammer* na procura de novos conteúdos.

Desta forma, optou-se por divulgar também no *Yammer* os guias de utilização das aplicações da “*Timesheet*” para lançamento de horas e despesas, assim como o guia em vídeo relativo ao agendamento de relatórios de SAP *Business Objects*. A divulgação destes conteúdos é feita num grupo específico do *Yammer* intitulado “Aplicações ROFF”, o que permite separar a informação relevante contida nestas publicações de outras presentes no *Yammer*.

Embora não existam dados concretos sobre o aumento de utilização do *Yammer*, durante o último mês deste projeto, foi notório o crescimento do número de novos conteúdos publicados, assim como o número de comentários tem verificado ligeiros aumentos. Não se poderá esperar um crescimento explosivo nos níveis de utilização, mas sim uma transição gradual à medida que cada vez mais colaboradores vão encontrando conteúdos que sejam do seu interesse e que por sua vez, vão publicando conteúdos do interesse de outros. Caso fosse tomada uma abordagem mais “forçosa”, os colaboradores iriam sentir pressão e obrigação para utilizar a ferramenta o que deita por terra os objetivos de tornar esta aplicação numa das maiores fontes de partilha de conhecimento informal. A utilização deve partir do interesse dos colaboradores e não de uma obrigação para tal. Este plano foi cuidadosamente criado pelo departamento de Marketing da ROFF, onde visa dar a conhecer as potencialidades das ferramentas ROFF, e da mesma forma aumentar o fluxo de informação entre os colaboradores.

## 5 Conclusões e perspectivas de trabalho futuro

Encontrar o fator diferenciador, nos tempos de grande concorrência atual, pode ser o caminho para traçar um futuro de sucesso para uma organização. Mas este fator diferenciador aliado a uma gestão eficiente interna é o que permite garantir a sustentabilidade no longo prazo.

Empresas como a ROFF com um crescimento constante, em que se supera a si própria de ano para ano, necessitam de criar as metodologias corretas de gestão, para garantir o controlo sobre as suas próprias atividades. Grande parte do seu sucesso deve-se à excelente relação que mantém com os seus clientes e a filosofia com que encara a colaboração com estes. No entanto, isto não significa que a procura de melhoria nos seus processos de gestão interna vá alterar a forma como lida com os seus clientes.

Um erro comum nas empresas é apenas procurar justificações para quando algo corre mal, e não tentar perceber as condições e ações que levaram ao sucesso das atividades desenvolvidas. Durante este projeto procurou-se criar as bases para que a organização possa aprender a partir de dentro, e desta forma perceber quais são as práticas que lhe têm garantido sucesso, e quais as principais dificuldades atravessadas durante um projeto.

Neste momento, a utilização das ferramentas de partilha de conhecimento começa a ver aumentos, e é cada vez mais entendido pelos colaboradores a utilidade de ferramentas como o *SAP Business Objects* enquanto fornecedor de dados úteis em tempo útil. Um exemplo disto é a utilização dos relatórios de gestão dos projetos criados, a modificação personalizada e a sua passagem para a pasta de favoritos dos colaboradores. Este fator é indicativo de que os colaboradores, em especial gestores de projetos, veem o *SAP Business Objects* como a fonte principal de informação para controlo dos seus projetos e como uma verdadeira ferramenta de Business Intelligence. Isto deve-se não só à continuidade de formações aos novos utilizadores por parte do departamento de *Business Intelligence*, mas também pela divulgação maior que tem sido feita no *Yammer* de como utilizar esta ferramenta e pela criação de relatórios do interesse dos colaboradores, sendo inclusivamente alguns requeridos por eles. Isto demonstra que há cada vez mais um interesse maior na utilização das ferramentas, o que pode ser indicativo de que o caminho a seguir poderá continuar desta forma, onde se poderão concretizar relações simbióticas importantes:

- a potencialização das ferramentas de conhecimento, como *Lync*, *SAP Solution Manager*, *SAP Business Objects*, entre outros;
- por outro lado estes conteúdos publicados poderão tornar o *Yammer* num dos principais meios de partilha de conhecimento, chegando a uma “*Win-win situation*”.

A disponibilização de guias de utilização das ferramentas ROFF veio claramente facilitar o uso por parte de novos colaboradores, ou colaboradores que nunca estiveram em contacto com as ferramentas em causa. As constantes questões levantadas sobre o uso das ferramentas foram o motivo principal que motivaram o desenvolvimento destes guias. Torna-se necessário dar continuidade ao trabalho desenvolvido, de forma a garantir que os utilizadores não só sabem da existência das ferramentas mas também, a forma correta de as utilizarem. Uma boa forma de cativar o interesse dos utilizadores é através da publicação de conteúdos num formato cativante e inovador que suscite a curiosidade, tal como vídeos, ou apresentações curtas num estilo informal.

A criação de uma metodologia de lições aprendidas dá os primeiros passos para conseguir criar hábitos de procura de conhecimento interno e de forma estruturada. Tornou-se notória a necessidade de metodologias de partilha de conhecimento após o contacto com vários

colaboradores. Mas não só uma metodologia que aborde questões de gestão de projetos, como a proposta, mas também se torna necessário continuar o trabalho realizado na partilha de conhecimento sobre as ferramentas disponíveis.

O próximo passo deste processo passa pela implementação desta metodologia. Em primeiro lugar deverá ser testada em projetos piloto para verificar a sua adequabilidade real e corrigidos eventuais detalhes que se revelem contraproducentes. Posteriormente terá de passar pela obrigatoriedade de submissão deste documento para projetos de uma certa dimensão. É certo que para projetos de muito curta duração este deverá ser facultativo porque na sua maioria é gerado muito pouco conhecimento relacionado com a gestão de projetos. Mas considerando projetos que envolvem equipas de dimensão considerável, onde é preciso ter práticas de gestão de projetos bem consolidadas, a criação desta base de conhecimento, e principalmente a organização de conhecimentos gerados através da experiência, torna-se fundamental para garantir que existem os suportes para uma boa gestão de projetos.

No entanto, o foco organizacional não pode passar apenas pela criação de metodologias e aquisição de ferramentas que possam potenciar a eficiência da gestão. A própria gestão de projetos tem cada vez mais de ser encarada com responsabilidade e torna-se cada vez mais clara a necessidade de formas de controlo da gestão de projetos.

Após a experiência empresarial na ROFF e os temas abordados ao longo deste projeto sugerem-se as seguintes propostas para sustentabilidade do crescimento e eficiência das operações:

- implementação das metodologias propostas e continuidade da procura de metodologias como a desenvolvida, que possam garantir a salvaguarda de vantagens competitivas;
- procurar melhorar a recolha de lições aprendidas num projeto, com questões destinadas à equipa, ao cliente, e avaliações interpares, por exemplo gestor do projeto – equipa, equipa – gestor de projeto;
- melhorar a cultura de uma gestão de projetos eficiente e responsável, recorrendo não só às próprias metodologias internas como a Run SAP, mas também a criação de um gabinete de controlo de projetos, um PMO, que possa estruturar de forma transversal a maneira como os projetos são conduzidos;
- dar continuidade à divulgação das ferramentas da empresa, criando hábitos de procura interna por soluções e respostas a questões derivadas da atividade dos colaboradores;
- continuar a atividade de criação de relatórios para fazer face à procura de informação dos colaboradores, assim como a sua transposição para a aplicação *mobile*;
- incentivar o uso dessas mesmas ferramentas e fomentar práticas de sugestões e proposta de melhorias para atualização, adequação e criação das ferramentas de acordo com a necessidade dos colaboradores.

Em suma, conclui-se que as organizações, estando sempre em constante evolução e mudança, devem procurar não só tirar partido das suas vantagens competitivas, mas também garantir a sustentabilidade dessas vantagens, o que irá aumentar a rentabilidade dos seus projetos.

Conhecer o mercado é necessário. Conhecer os concorrentes é importante. Conhecer-se a si próprio é essencial.

*“Knowldge itself is power.” – Sir Francis Bacon*

## Referências

- "About SAP AG - History". 2014. Acedido a 22/04/2014. <http://global.sap.com/corporate-en/our-company/history/index.epx>.
- "About Yammer". 2014. Acedido a 26/04/2014. <https://about.Yammer.com/who-we-are/>.
- Ajmal, Mian M e Kaj U Koskinen. 2008. "Knowledge transfer in project-based organizations: An organizational culture perspective." *Project Management Journal* no. 39 (1):7-15.
- Almeida, Maria de Lurdes de Araújo Vaz e. 2013. *Information management for organizational learning in project-based organizations*. Porto: FEUP.
- Avots, Ivars. 1969. "Why does project management fail?" *California management review* no. 12:77-82.
- Boland Jr, Richard J e Ramkrishnan V Tenkasi. 1995. "Perspective making and perspective taking in communities of knowing." *Organization science* no. 6 (4):350-372.
- Cadle, James e Donald Yeates. 2004. *Project management for information systems*. Pearson education.
- Choo, Chun Wei. 1996. "The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions." *International journal of information management* no. 16 (5):329-340.
- Cleveland, Harlan. 1982. "Information As a Resource." *Futurist* no. 16 (6):34-39.
- Davenport, Thomas e Laurence Prusak. 1998. "Working knowledge: How organizations manage what they know." *Harvard Business School Press, Boston, Massachussettes*:5.
- De Wit, Anton. 1988. "Measurement of project success." *International journal of project management* no. 6 (3):164-170.
- Fahey, Liam e Laurence Prusak. 1998. "The eleven deadliest sins of knowledge management." *California management review* no. 40 (3).
- Gareis, R. 1991. "Management by projects: the management strategy of the 'new' project-oriented company." *International Journal of Project Management* no. 9 (2):71-76.
- Garvin, David. 1998. "Building a Learning Company." *Harvard Business Review on Knowledge Management*.
- Hannula, Mika e Virpi Pirttimäki. 2003. "Business intelligence empirical study on the top 50 Finnish companies." *Journal of American Academy of Business* no. 2 (2):593-599.
- Hobday, Mike. 2000. "The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?" *Research policy* no. 29 (7):871-893.
- Işık, Öykü, Mary C Jones e Anna Sidorova. 2013. "Business intelligence success: The roles of BI capabilities and decision environments." *Information & Management* no. 50 (1):13-23.
- Jaafari, A. 1990. "What every top manager should know about organizational set ups and policies for successful project management". Comunicação apresentada em Proceedings of the 10th INTERNET World Congress on Project Management.
- Kerzner, Harold R. 2002. *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. John Wiley & Sons.
- . 2013. *Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance*. John Wiley & Sons.
- Leon, Alexis. 2008. *Enterprise resource planning*. Tata McGraw-Hill Education.
- Mai, Jens-Erik. 2010. "Classification in a social world: bias and trust." *Journal of Documentation* no. 66 (5):627-642.
- Munns, A. K. e B. F. Bjeirmi. 1996. "The role of project management in achieving project success." *International Journal of Project Management* no. 14 (2):81-87.



- NASA, National Aeronautics and Space Administration. 2012. "Review of NASA's Lesson Learned Information System."
- Nicholas, John M. 1989. "Successful project management: a force-field analysis." *Journal of Systems Management* no. 40 (1):24-30.
- Nonaka, Ikujiro. 1991. "The knowledge-creating company." *Harvard business review* no. 69 (6):96-104.
- . 1994. "A dynamic theory of organizational knowledge creation." *Organization science* no. 5 (1):14-37.
- PMBOK, A. 2000. "Guide to the project Management body of knowledge." *Project Management Institute, Pennsylvania USA*.
- Polanyi, M. 1966. "The Tacit Dimension. 1983." *Peter Smith, Gloucester, Mass.*
- Posner, Barry Z. 1987. "What it takes to be a good project manager".
- Qualidade, Departamento de. 2013. *Metodologia de Gestão de Projeto de Implementação de Soluções*.
- Queiroga, José Pedro Santos. 2013. *Desenvolvimento e implementação de soluções Business Intelligence para controlo e análise de projetos na ROFFConsultores Independentes SA Recurso eletrónico*. Editado por Eduardo José Rego Gil da Costa. Porto:: FEUP.
- Randolph, W Alan e Barry Z Posner. 1988. "What every manager needs to know about project management."
- ROFF. 2014. "Institucional". <http://roffconsulting.com/web/portugal/institucional>.
- Sandhu, Maqsood A e Angappa Gunasekaran. 2004. "Business process development in project-based industry: A case study." *Business Process Management Journal* no. 10 (6):673-690.
- SAP, Run. 2012. Dr. Chris Nokkentved, CTO for HP, talks about the benefits of Run SAP. Youtube. <http://www.youtube.com/watch?v=7zFenCp-HWw>.
- Schumpeter, Joseph. 1942. "Creative destruction." *Capitalism, socialism and democracy*.
- Secchi, P, R Ciaschi e D Spence. 1999. "A concept for an ESA lessons learned system." *Secchi, P., Éd., Alerts and Lessons learned: An effective way to prevent failures and problems*:57-61.
- Senge, Peter M. 1997. "The fifth discipline." *Measuring Business Excellence* no. 1 (3):46-51.
- Thiry, Michel e Manon Deguire. 2007. "Recent developments in project-based organisations." *International journal of project management* no. 25 (7):649-658.
- Turner, J Rodney e Anne Keegan. 2000. "The management of operations in the project-based organisation." *Journal of Change Management* no. 1 (2):131-148.
- Wallace, Danny P. 2007. *Knowledge management: Historical and cross-disciplinary themes*. Libraries unlimited.
- Weber, Rosina, David W Aha e Irma Becerra-Fernandez. 2001. "Intelligent lessons learned systems." *Expert systems with applications* no. 20 (1):17-34.
- Zeleny, Milan. 1987. "Management support systems: towards integrated knowledge management." *Human systems management* no. 7 (1):59-70.



## ANEXO A: Entrevistas

Entrevistado 1 – Coordenador de uma das áreas de negócio da ROFF e gestor de projetos.

Local: Por videoconferência

Data: 28/05/2014

Duração de aproximadamente 45 minutos.

**1. Achas que este tipo de procedimento de recolha e partilha de informação faz sentido aqui na ROFF ou se num universo como este não se aplica ou não terá muita utilidade?**

**R:** Sim aplica-se. Acho que é algo que temos que melhorar, ainda que no que diz respeito à informação que se guarda com cada implementação é necessário alguma forma e não sei se já terás pensado nisso, mas que é que tipo de informação é que se fala. Porque existem dois tipos de informação: um diz respeito à documentação da própria implementação, as atas, as apresentações, as propostas, a documentação referente ao próprio BBP, aos *templates* de carregamento, aos planos de *cut over*, aos documentos de aceitação de fecho de cada fase e da própria implementação. Neste momento há uma tentativa de no final de cada implementação colocar-se esta documentação na rede, na ROFF num servidor específico, mas não há um procedimento obrigatório. Logo nem toda a gente o vai fazendo e obviamente a informação também depois está organizada de forma distinta, ou seja, cada gestor organiza informação no fundo de acordo com a sua metodologia, ou metodologia implementada no projeto, portanto como não é consistente nem sempre é fácil encontrar as mesmas coisas em projetos distintos. Mas esse é um ponto. Outro ponto tem a ver com o tipo de informação referente às horas gastas por cada consultor num projeto, ou o tipo de custos de cada projeto e isso nós já temos, numa ferramenta da ROFF, com tudo que diz respeito a horas, custos, tempos gastos, número de fins-de-semana trabalhados, etc. Essa informação nós já a temos e essa informação é muito útil para fazermos as estimativas úteis. Assim como já temos uma fase prévia que diz respeito à orçamentação onde no fundo de acordo com a proposta efetuada, faz-se um orçamento e um plano inicial que ao longo do projeto se vai comparando com o real, depois no final podem-se fazer análises sobre as razões do desvio. Obviamente que este tipo de análises também está dependente de cada gestor e no fundo as conclusões e estas *lessons learned* não são sistematizadas nem partilhadas e portanto eu acho que aqui eventualmente reside uma parte importante daquilo que pode ser o conhecimento e no fundo é algo que está com cada gestor e que na minha opinião podia ser ou deveria ser partilhada entre todos. Isto porque estas *lessons learned* são de facto aquilo que nós aprendemos em cada implementação e que na verdade depois servem para outros que acabam por passar pelas mesmas dificuldades ou por dificuldades que são semelhantes.

Uma parte que nós efetivamente já temos relativamente bem estruturada diz respeito à fase inicial ou seja a área comercial quando faz as propostas mesmo na nossa ferramenta já há aqui uma área para o *pipeline* comercial e portanto aqui nós já temos de facto a informação, a divulgação e a própria partilha entre área comercial obviamente muitas destas propostas que acabam por ser confidenciais numa fase inicial, e portanto aqui eu acho que as coisas estão bastante consolidadas. Como te referi no que diz respeito à documentação dos projetos em si nós hoje temos aqui uma tentativa de colocar tudo neste servidor. Obviamente tal como te disse a formatação não é preparada de forma igual mas é verdade que os próprios projetos e a própria dinâmica destes pode obrigar a que a documentação seja efetivamente diferente. O que torna

difícil que se cumpram aqui algumas metodologias, a não ser que existissem várias, uma para as PMEs, outra para as grandes empresas, outra para fusões, outra para *upgrades*. Nós já tentamos fazer isso de algumas formas mas ainda não fomos bem-sucedidos, portanto é o que temos, obviamente pode sempre melhorar. Efetivamente onde eu acho que a gente pode de facto atacar é no final dos projetos, investirmos não só na análise como na própria divulgação das conclusões a que chegamos no que diz respeito à margem que a implementação deu, às horas gastas, o porquê de darmos tantos fins-de-semana ou não, número de vezes em que foi necessário de facto ficar a trabalhar até tarde, se tem a ver com o plano inicial que foi conservador, se foram dificuldades que se encontraram no cliente e portanto quando te referes que no final nós temos uma avaliação do projeto mas que nem tem muitos comentários, é verdade que se calhar aí temos que investir de forma diferente. Esta foi de alguma forma uma maneira de termos algum tipo de informação relativamente ao projeto mas se calhar temos que passar por uma nova, conjuntamente com essa *pop up* ou quando se fecha o projeto termos a sair também ao lado do relatório que no fundo faça ou ajude o gestor a fazer essa análise. Ou seja, no fundo saírem relatórios que nós já temos, a margem que o projeto deu, o tempo usado, o orçamento inicial versus o real, qual foi o esforço para a execução dessa implementação, qual a duração, e portanto com isto no fundo também ajudar a quem vai fechar o projeto, a dar mais informação ou se calhar preencher com alguns comentários.

Depois obviamente deve haver aqui alguma divulgação. Essa divulgação é sempre a parte mais difícil de executar. Como é que tu divulgas isto? Fazes *workshops*? Tens um sítio onde tens lá estes comentários? Se sim eles têm de facto de ter a mesma estrutura, para que quando queira ver algo eu possa saber onde vou fazer essa pesquisa, e portanto tudo isto são desafios que se põem à organização especialmente uma organização onde as pessoas não estão juntas. Portanto existem implementações que decorrem em vários sítios. Nós estamos geograficamente muito dispersos, raramente as equipas se juntam, a não ser em eventos e o objetivo destes eventos que nós temos, para juntar as 750 pessoas que temos é para um convívio e não trabalho. Temos uma onde a administração tenta fazer um resumo do ano anterior, as perspetivas para o ano futuro mas obviamente é uma dificuldade quando se pensa em divulgar informação ou partilhar informação. De facto estamos geograficamente distantes. Mas obviamente todas estas dificuldades ultrapassam-se pensando em soluções e tentando pô-las em prática. Mas sim acho esta tua iniciativa muito interessante, no entanto acho que é importante definir também, se é que não tens já definido, que tipo de informação de projeto é que te queres focar. Se é a inicial como as propostas, os planos iniciais e aí na ROFF eu acho que já temos as coisas mais organizadas até porque está tudo confinado à área comercial, e sendo um departamento mais pequeno torna-se mais fácil, se é relativamente à informação do projeto em si, das várias fases, os BBPs, os *templates*, etc. E aqui já houve várias iniciativas para termos aqui alguns *templates* e depois a própria partilha da informação. Ou se te queres focar naquilo que são as conclusões de cada projeto, tendo em conta o meio ambiente de cada em que cada um se desenvolveu. E é isto que no final do dia para os gestores de cliente e de projeto que acaba por ser muito interessante porque acabas por aprender com outros, as dificuldades encontradas. As nossas dificuldades já não são de ordem técnica, porque tecnicamente temos pessoas muito competentes e aqui a partilha de conhecimento técnico é algo que funciona muito bem na ROFF entre as várias pessoas. Agora as dificuldades depois passam ou encontram-se na própria gestão com o cliente. Lidamos com pessoas, lidamos com a mudança, lidamos com mudança de processos e portanto existem sempre resistências, existem motivações, etc. Quando estamos numa implementação depois temos de cuidar de tudo isto, e obviamente se soubermos de outros gestores que tipo de questões é que eles se depararam e como é que as resolveram, obviamente isso pode-nos ajudar muito a crescer nesta área.

- 2. No fundo já respondeste às duas próximas questões, que seriam, qual a falha maior na gestão de conhecimento, que claramente já respondeste e a seguinte seria, se poderia ser colmatada, que já vimos que sim. Uma questão algo relacionada com o que disseste vem dentro do timing de um processo destes. Na tua opinião achas que faria sentido fazê-lo apenas no final (ou seja um controlo do “produto final”) ou ir por etapas e fazer um controlo por etapas.**

**R:** Bom aí, voltamos a uma outra questão, que é, nós na ROFF não temos metodologias completamente definidas e estanques e sobre as quais o gestor as tem que cumprir. Obviamente numa implementação existe a metodologia de implementação ASAP, mais recentemente eles alteraram esta metodologia para o “*Hybrid Agile*” que no fundo junta duas metodologias de gestão de projetos distinta, em cascata. Em que uma fase só começa depois da outra. E uma outra que é a metodologia “*scramble*”, no fundo vais montando os processos e vais mostrando ao cliente e portanto dá o OK, ou “afinal não era isto que queria”, tu vais alterando e no fundo é interessante como nós na ROFF, usamos as duas sem saber. Esta “*scramble*” encaixa-se na forma como nós desde sempre implementamos SAP nas PME's. E alguns consultores achavam que era uma forma desorganizada de fazer implementações e que não devíamos fazer assim. Mas na verdade é a única forma de fazer e agora, nasce uma metodologia organizada que é a “*scramble*” que foi a que sempre nós usamos para implementar SAP nas PME's. Isto porque quando chegas a uma PME são poucas pessoas, tens muitas pessoas que são o “faz-tudo” nas empresas, eles próprios não têm os processos definidos. Logo não dá para ter uma implementação clássica em que fazes o desenho de processos, um BBP, em que lhes mostras, eles não têm a capacidade de ao ver o processo em papel é exatamente isto que nós queremos. Então tens que ir mostrando, e ao ir mostrando eles vão mudando a opinião e tu vais alterando. Logo estás quase a arrancar e ainda estás a alterar coisas. Portanto, no fundo, todas as fases de desenho, realização e testes são quase feitos em simultâneo para todos os processos. E no fundo isto tudo foi incorporado nesta metodologia “*Hybrid Agile*” da SAP em que mistura estas duas metodologias. Isto para te dizer que como não existem uma metodologia definida para todas as implementações também é difícil haver o controlo dos processos e das várias fases. Não dá para eu chegar a uma implementação e saber se estão a ser cumpridos todos os passos. Até porque uma implementação na Suécia com suecos, e em Angola com angolanos é diferente. Não podes ter as mesmas fases, se tentares fazer isto, não vais conseguir fazer. Portanto numa empresa como a ROFF que neste momento tem implementações em quase todo o mundo acaba por ser muito relevante para nos adaptarmos às várias culturas. E não há uma metodologia SAP que me possa valer para isso. Logo estas lições aprendidas são uma mais-valia. E estas *lessons learned* podem ser feitas no final ou em fases intercalares, porque em certos projetos temos fases que duram 6 meses ou a um ano, logo dependerá sempre do projeto em si.

- 3. Passando agora para as questões propostas. Na tua opinião quais são as que achas mais adequadas e pertinentes? E quais achas que não irão ter respostas de uma forma clara?**

**R:** Sim eu acho que deve existir um procedimento ou reunião, e existe quase sempre uma reunião final em que no fundo o gestor junta a equipa e falam sobre o assunto. Estas respostas que devem ser colocadas ao gestor porque no fundo é quem tem uma visão global sobre toda a implementação e muitas das dificuldades que ocorrem com o próprio cliente, muitas vezes não chegam à equipa, ou seja, se um gestor for um bom gestor há muita coisa que não passa para a equipa ou tenta que não passe, tenta resolver ele, e portanto há coisas que a equipa nunca se chega a aperceber. Portanto pode não ter a informação para dar estas respostas.

A duas últimas questões acho que fazem todo o sentido, eventualmente colocadas de outra forma. Estas duas questões são o resumo de tudo aquilo que aconteceu. “Tive um bom resultado porque tive a sorte inicial de o cliente ser muito bom, e portanto consegui uma taxa muito boa” por exemplo. Ou o contrário “A venda inicial foi fraca e portanto isto foi o que consegui fazer.” Nestas *lessons learned* eu posso ter estas questões para enquadrar, para perceber se tive um resultado positivo ou negativo por minha causa ou outros motivos. Eu acho que é importante qual o resultado final, até porque é a margem que faz com que a ROFF exista, se todas as implementações derem margem negativa, nós em breve fechamos portas. Mas obviamente nós temos que aprender e conhecer as dificuldades e como é que estas foram ultrapassadas pelos vários gestores. Que tipo de dificuldades se encontraram a todos os níveis, a nível de gestão da equipa interna, conflitos internos, que muitas vezes acontecem, e como é que eles foram resolvidos. Ou momentos mais críticos que levam a um maior cansaço da equipa e de que forma se ultrapassou isso. Ou vindo do cliente, que tipos de dificuldades e como se ultrapassaram. Numa implementação há sempre uma parte, ou alguém no cliente que pode sair mais prejudicado por estares a fazer esta implementação, se está a mudar um sistema em que há um conjunto de pessoas que vivem do outro sistema, obviamente estas pessoas vão estar contra. Ou se com a implementação de determinado processo há determinada pessoa que deixa de ser a *owner* de uma informação que fazia com que ela fosse muito importante, logo vai estar contra. Ou quando estás a implementar e de repente há uma empresa que compra esta empresa e de repente mudam os *owners* ou mudam as pessoas a quem tu reportas. São tudo dificuldades iminentes de fatores externos, então é interessante saber que tipo de questões surgiram e de que forma o gestor as resolveu.

Esta questão que aqui falas é interessante mas também o contrário, ou seja houve momentos em que tinha aqui gente que não foi necessária ou noutros momentos foi necessário recorrer a mais pessoal. Isto é muito importante, mas muito difícil de fazer. Tu seguides por este caminho, vais ter aqui um desafio grande. São coisas difíceis de sistematizar pois não são iguais em todo o lado. Podes ter um campo onde escreves estas coisas, mas depois tens a dificuldade da própria divulgação. Tens textos livres mas torna-se mais difícil divulgar, pois nem toda a gente tem tempo para ler tudo que lá está. Tens aqui um grande desafio, mas obviamente aquilo conseguires fazer será com certeza muito útil para a ROFF e para outro tipo de organizações.

Entrevistado 2 – Responsável de um dos departamentos internos da ROFF.

Local: Escritórios da ROFF.

Data: 02/06/2014

Duração de aproximadamente 20 minutos.

1. **Acha que este tipo de procedimento de recolha e partilha de informação faz sentido aqui na ROFF ou se num universo como este não se aplica ou não terá muita utilidade?**

R: Sim e acho que em qualquer empresa.

2. **E que tipo de conhecimento?**

R: Para a ROFF os vários tipos de conhecimento são importantes. A parte de gestão de informação mais generalista, como manuais de procedimentos internos, manuais da qualidade, manuais de recursos humanos, etc. É importante e acho que é transversal a todas as empresas. A parte da informação mais virada para a gestão de projetos. Só para empresas que fazem gestão de projetos. São ambas importantes e difíceis, porque envolvem muita coisa, e para ter tudo interligado é muito difícil, principalmente porque não há uma ferramenta que sirva para tudo. Algumas ferramentas fazem melhor uma parte, outras fazem melhor outra. Nós em Outubro decidimos avançar para o Office 365, que é o pacote do Office da Microsoft mas na *cloud*. Isso permite, entre outras coisas, ter os *emails* sempre acessíveis, não temos de ter a infraestrutura dentro de casa, está lá fora e eles é que têm de disponibilizar sempre o serviço. Para além da parte de *emails*, tem o normal do *Office*, *Word*, *Excel*, *PowerPoint*. Tem um espaço para guardar documentos mais ou menos pessoais ou que não sejam para ser partilhados, que é o *OneDrive*. Depois tem a parte do *SharePoint* que na ROFF nos permite ter *sites* por área ou por clientes/projetos em que nós podemos ter a documentação lá publicada. Está acessível para as pessoas que queremos e dá para trabalhar em colaboração. Ou seja, dá para estarem duas ou mais pessoas num *Excel* ao mesmo tempo.

3. **Qual é que acha que é a melhor forma de divulgar esse conhecimento que se possa gerar?**

R: Nós aqui na ROFF estamos a dar os primeiros passos, porque isto ainda é muito recente e temos a dificuldade de ter as pessoas dispersas. Mas esta é a maneira mais fácil de se partilhar a informação. Como tudo que é novo, as pessoas têm de se habituar às ferramentas, saber como é que isto está pensado e montado, e é uma coisa que tem de ser gradual.

4. **Quão difícil é deixar que as pessoas deixem de utilizar outras aplicações e utilizem por exemplo o *Yammer*?**

R: Em relação ao *Yammer*, é um “*Facebook*” é interno. Há aqui alguma sobreposição entre o *SharePoint* em que temos as coisas estruturadas por documentos, e o *Yammer* que é mais do género de colocar *posts* e as pessoas podem publicar ficheiros, só que não é tão estruturado. É um bocado anárquico. Cada um pode criar os seus grupos, partilha a informação que lhes apetece. Mas tem uma grande vantagem que é muito pesquisável e se eu quiser encontrar alguma informação, é bastante fácil.

**5. Passando agora para as questões propostas. Na sua opinião quais são as que achas mais adequadas e pertinentes? E quais acha que não irão ter respostas de uma forma clara?**

**R:** A cultura de gestão de projetos na ROFF é bastante recente. Temos andado aí a formar as pessoas nessa área. Mas a meu ver falta aí um departamento ou área que faça a gestão da equipa da gestão de projetos. Composta por gestores de projeto e outras pessoas que ajudam os gestores de projeto, os PMOs. Mas criar aqui um *framework* com maneiras de gerir projetos semelhantes, com *templates* ou estandardizar a gestão de projetos. E toda a parte da gestão de projetos estar com as fases devidamente identificadas, o que se deverá fazer em cada uma delas. Essas questões de fase final do projeto ser auditada ou haver um controlo de qualidade, poucas pessoas o fazem porque na maior parte das vezes o gestor de projetos, não está a gerir só um, e mal acaba um ou ainda não acabou um e já está a pensar noutro.

Eu acho que no fecho do projeto se devia dividir em dois lados. O que correu bem e o que correu mal? O que correu bem é mais ou menos fácil de identificar. E acho que entre a equipa do projeto e o cliente, se calhar a perceção é mais ou menos a mesma. No que correu mal, olhar para trás para toda a vida do projeto e discutir com o cliente o que é que por um lado nos achamos que correu mal e o que o cliente achou que correu mal e daí tirar as lições. E essas lições serem partilhadas com todas as outras pessoas.

Penso que as questões são bastante pertinentes, mas na minha ótica deve ser mesmo dada mais importância ao cliente. Saber por parte do cliente o que é que poderia ter corrido melhor.

**6. Pensa que deve ser só o GP ou a equipa a responder?**

**R:** Acho que deveria ser o gestor do projeto a equipa e o cliente. Acontece que a maior parte das vezes nós temos a noção que as coisas correram mal e o cliente não tem essa noção. E o cliente é a parte mais importante.

**7. Até que ponto as pessoas se vão sentir abertas a responder a isto no final?**

**R:** Principalmente as pessoas que responderam no projeto devem responder a isso anonimamente para poderem ser o mais sinceras possível.

**8. Qual seria a forma mais fácil de divulgação?**

**R:** Para mim era ter uma área de gestão de projetos, em que isto faria parte do todo o processo.

**9. Utilizando apenas o que temos agora, como poderia ser feito?**

**R:** Poderia estar da mesma forma que quando criamos um projeto que tem as suas definições, isto para projetos de uma certa dimensão poderia ser obrigatório.

**10. Vê isto a ser possível na ROFF?**

**R:** Sim. Aqui tem que haver um bom senso para não haver muita burocracia. Senão passamos mais tempo a preencher papelada do que a realizar as atividades normais. Mas acho que se perguntarmos a todos os gestores de projeto, eles vão todos dizer que isto é importante.

Entrevistado 3 – Coordenador de uma das áreas de negócio da ROFF.

Local: Escritórios da ROFF.

Data: 03/06/2014

Duração de aproximadamente 30 minutos. (Não foi possível gravar a entrevista então organizam-se as respostas com base nas notas tomadas ao longo da entrevista)

**1. Acha que este tipo de procedimento de recolha e partilha de informação faz sentido aqui na ROFF ou se num universo como este não se aplica ou não terá muita utilidade?**

**R:** Sim, o procedimento faz sentido, no entanto deve-se ter em atenção a grande diversidade de projetos, e ter em mente que as condicionantes variam muito de projeto para projeto. O que é aplicável num projeto, por vezes não será noutro.

**2. E na sua opinião quais as maiores lacunas de conhecimento a colmatar?**

**R:** Julgo que será importante focar os esforços para recolher conhecimentos dentro da gestão de projetos, e fazer perceber que há coisas muito simples que se as pessoas soubessem logo desde o início resolveriam os seus problemas mais facilmente, ou até evitariam mesmo o surgimento de problemas. Por exemplo: a organização das pastas logo no início do projeto facilita imenso a posterior organização, mas pouca gente o faz e é uma coisa que leva muito pouco tempo, mas no final todos acabam por se organizar em cima do joelho. A criação de um PMO pode criar os formalismos que em certa parte são necessários, e para se poder fazer a “profissionalização” da gestão de projetos. Com o crescimento da empresa, não se pode estar a funcionar da mesma forma que se atuava há uns anos atrás. Com a dimensão dos clientes que temos hoje em dia, é necessária uma gestão de projetos mais profissional e organizada.

**3. Avaliando as questões propostas quais acha mais pertinentes?**

**R:** Tal como te disse, as questões podem ter aplicabilidade nuns projetos e noutros não. Depende muito de projeto para projeto. Mas parece-me que o foco das questões deve ser principalmente o que correu bem e o que correu mal, tanto na gestão do projeto, como na relação com o cliente e da própria equipa.

**4. E acha que faz falta alguma questão?**

**R:** Sim. Acho que é necessário entender a aplicabilidade da implementação ao negócio do cliente. Se teve real usabilidade. Também a formação dos destinatários da solução é de extrema importância. Isto é, se a formação atingiu os destinatários de forma positiva. Que vantagens (mais-valias) trouxe o projeto para a empresa. Se abre portas para novos projetos? E já agora quais? A meu ver também se torna importante estruturar as questões de uma forma mais seccionada. Por exemplo separar as questões por área e tê-las organizadas para que se entenda claramente qual o objetivo da questão. É necessário entender bem qual o objetivo de cada pergunta. Se é apenas para recolher informação por recolher então as pessoas não vão identificar uma mais-valia no processo. No entanto se veem as coisas como informação útil, então aí sim, percebem o interesse por trás das questões e veem como isso as pode ajudar.

**5. E quem deverá ser o destinatário final destas questões? Gestor do projeto, equipa ou os dois?**

**R:** Acho que o gestor do projeto tem uma visão mais global do decorrer do projeto, no entanto a equipa também poderá ser consultada.



Entrevistado 4 – Gestor de projetos na ROFF.

Local: Escritórios da ROFF.

Data: 03/06/2014

Duração de aproximadamente 20 minutos. (Não foi possível gravar a entrevista logo, organizam-se as respostas com base nas notas tomadas ao longo da entrevista)

**1. Achas que este tipo de procedimento de recolha e partilha de informação faz sentido aqui na ROFF ou se num universo como este não se aplica ou não terá muita utilidade?**

R: Para mim faz todo o sentido, e para mim faz parte de uma das minhas metodologias. Aliás falar em gestão de projetos e não falar em lições aprendidas é sinal de que a gestão de projetos não está a seguir metodologias corretas. Senão como é que se aprende de projeto para projeto? Logo é preciso alguma força e vontade para mudar este paradigma. O facto de a ROFF ser uma empresa flexível leva a que estes formalismos não sejam muito usados.

**2. E na tua opinião quais as maiores lacunas de conhecimento a colmatar?**

R: Acho que é mesmo dentro desta área que falamos de gestão de projetos que está a maior fonte por explorar de conhecimento. Por exemplo se eu tenho uma ferramenta que me permite uma ótima gestão do projeto, vou estar a inventar a roda e usar uma metodologia própria porquê? Um caso muito claro desta falta de conhecimento é a pouca utilização do *Solution Manager*. Este faz parte da metodologia Run SAP, na qual a ROFF obteve certificação há algum tempo. O *Solution Manager* permite uma gestão documental extremamente organizada. O próprio *Solution Manager* já propõe metodologias de boas práticas. Claro que há projetos onde isto faz sentido e outros onde não faz tanto sentido devido à dimensão dos próprios projetos, até porque estas práticas levam tempo e o tempo das pessoas é pago pela empresa. De qualquer forma mesmo nos projetos de curta duração é crucial que se sigam as boas práticas.

**3. Avaliando as questões propostas quais achas mais pertinentes? E quais é que fazem falta?**

R: Julgo que as questões que apresentas são objetivas no entanto organizava-as de outra forma, segmentando-as por áreas distintas e consideraria alguns indicadores ou KPIs que permitam ter uma avaliação mais quantitativa do projeto, por exemplo, dias planeados versus dias realmente utilizados.

**4. Na tua opinião qual a melhor forma de divulgação dos conteúdos então? Achas que o Yammer pode ser uma ferramenta possível?**

R: Acho que o Yammer pode ser uma boa ideia mas numa perspetiva de publicidade das ferramentas. Acho que a estrutura que o *Solution Manager* oferece neste momento parece-me mais adequado para organizar a documentação. No entanto o Yammer tal como te digo pode ter um papel interessante na divulgação dos métodos e não da informação propriamente dita.

**5. Quem deverá ser o destinatário final desta metodologia? Gestor do projeto ou equipa?**

R: Acho que pela globalidade de visão do projeto em si, faz mais sentido que seja o gestor do projeto a responder a estas questões. Acho que com o devido apoio e compromisso interno,

estas metodologias podem ir para a frente e realmente melhorar a forma como se processa a gestão de projetos.

Entrevistado 5 – De momento não gere nenhum projeto, mas é um colaborador com vários anos de experiência nessa área.

Local: Chamada telefónica.

Data: 05/06/2014

Duração de aproximadamente 45 minutos. (Não foi possível gravar a entrevista logo, organizam-se as respostas com base nas notas tomadas ao longo da entrevista)

**1. Achas que este tipo de procedimento de recolha e partilha de informação faz sentido aqui na ROFF ou se num universo como este não se aplica ou não terá muita utilidade?**

R: Sem dúvida. A gestão do conhecimento claramente acrescenta valor à gestão de projetos. Neste momento não há uma base documental da gestão de projetos. A gestão do conhecimento está dispersa. Ou seja, cada um faz à sua maneira. No geral há uma gestão de conhecimento individual, e não é transversal a todos.

Para a gestão do conhecimento ser eficaz, terá que existir um método deste género por trás. Mas este deve estar adaptado à estratégia da empresa. Ter este questionado direcionado às áreas chave.

Mas este é um ponto que as pessoas devem interiorizar: a gestão de projetos tem de ser responsável. Claro que a mudança não é fácil e novos métodos têm de ser introduzidos com cuidado. Mas tem de existir algum tipo de controlo nem que seja mínimo. Uma grande falha é não existir uma ferramenta de controlo. Embora não exista essa metodologia ele deve ser criada. E testada em projetos piloto para se perceber como se quer desenvolver.

Uma grande mais-valia que temos é a relação com o cliente, mas a mudança interna não significa que isso vá mudar. Quanto muito irá mudar para melhor, porque ficamos mais eficientes.

**2. E na sua opinião quais as maiores lacunas de conhecimento a colmatar?**

R: (Já foi respondida em grande parte na primeira questão)

**3. Avaliando as questões propostas quais acha mais pertinentes? E quais é que fazem falta?**

R: Acho que as questões são bastante relevantes, no entanto há uma área que também será importante não esquecer e que as respostas às tuas questões se podem revelar bastante importantes. Essa área é a pré-venda. Esta área é responsável por acordar com o cliente dias contratados e o valor do projeto, logo torna-se fundamental que entenda de forma clara se o que propõe é possível para depois não colocar demasiada pressão sobre o gestor de projeto que irá ficar a cargo de desenvolver o projeto. O foco deve andar na gestão organizacional.

**4. Quem deverá ser o destinatário final das questões?**

R: Parece-me que o gestor do projeto terá uma grande visão de como decorreu o projeto e que na sua maioria as questões deverão ir para ele. Mas no futuro alargar estas questões a outras áreas, como equipa, cliente, pré-venda, etc pode ser muito interessante para recolher outro tipo de lições. Estas metodologias fazem todo o sentido para harmonização e organização da empresa.

Entrevistado 6 – Gestor de projetos na ROFF. Duração de aproximadamente 45 minutos.

Local: Videoconferência

Data: 06/06/2014

Duração de aproximadamente 45 minutos.

**1. Achas que este tipo de procedimento de recolha e partilha de informação faz sentido aqui na ROFF ou se num universo como este não se aplica ou não terá muita utilidade?**

**R:** É assim, faz sentido existir qualquer coisa, como tu agora referes, o que existe é muito pouco e não está esquematizado, nem formalizado internamente e por isso é quase cada um por si. E não existe esse conceito de tirar lições sobre o que se fez para que a seguir se possa melhorar. A questão é, numa estrutura como a ROFF, se isso for muito burocrático, as pessoas não o vão fazer porque não têm tempo, nós andamos sempre a correr de um lado para o outro. Tem que ser algo que seja feito de uma forma pro ativa sem ser muito violento. Dou-te um exemplo: eu sou gestor de cliente, para além de gerir projetos eu também encontro alguns projetos consoante eles vão terminando. E por vezes eu sou obrigado a fechar projetos de outros colegas que já se foram embora. Tem que haver aqui um equilíbrio. A ROFF não tem oficialmente um PMO ou um escritório de gestão de projetos, e acho que tem que ter e tem de passar por aí. Agora como é que isso é feito para que não seja demasiado burocrático para que não nos implique mais tempo, é o grande desafio disto.

**2. Qual é para ti a maior falha de conhecimento?**

**R:** Vamos ser sinceros, eu próprio já disse isso em outras ocasiões. A ROFF começou pelo telhado, faz-se auditoria de projetos sem ter gestão de projetos. Neste caso, a forma como fazemos a gestão de projetos, não tiramos essas lições do que fazemos, mas elas vêm desde o início. Eu trabalho com a área comercial, e nós quando elaboramos propostas, trabalhamos para ganhar projetos. Quando a seguir é entregue um projeto ao chefe de projeto ele “tem de se desenrascar” e ir à procura do que afinal a área comercial colocou na proposta. E depois quando próprio chefe de projeto encerra o projeto, quer é despachar aquilo e quer que financeiramente a empresa consiga atingir o valor de faturação previsto para aquele projeto. Esta é a realidade crua e dura. Neste sentido as nossas falhas estão em todo o lado. Estão na gestão de projetos, que acredito que as pessoas com quem já tenhas falado já te falaram que cada um tem a sua metodologia, utilizam os *templates* da ROFF mas cada um adapta à sua área funcional onde trabalha e ao tipo de projeto onde está. Aqui também é importante que cada caso é um caso e nós adaptamo-nos muito à realidade dos clientes, e isso é muito importante. E o sucesso da ROFF vem daí. Portanto termos uma estrutura muito burocrática, por exemplo um PMO que me venha dizer que eu tenho de fazer as coisas assim, pode não funcionar bem. Nós temos de seguir as diretrizes da ROFF, mas temos de nos ajustar aos requisitos que o cliente pede. Portanto, estandardizar aqui uma série de coisas, se calhar conseguimos por áreas de negócio. As nossas falhas estão quer a nível da gestão quer a nível técnico.

**3. Na tua experiencia como gestor de projeto, sentes que o primeiro passo deve ser dado na criação de um PMO, ou devemos ir por uma perspetiva gradual, em que vamos introduzindo algumas metodologias que depois vão consolidar e coincidir com o PMO?**

**R:** Repara, eu acho que um PMO numa primeira fase deve servir para ajudar os gestores de projeto naquelas grandes contas e naqueles grandes clientes. Eu acho que é por aí que nós devemos começar e a standardização de alguns processos, de alguns *templates*, de algumas normas, de alguns procedimentos e pode ser uma melhoria muito boa. Até porque deve ser feita aí. Nós temos, e se já falaste com várias pessoas, temos pessoas muito boas e muito bem certificadas na área de gestão de projetos. Já tens pessoas que já fizeram uma série de projetos complexos e que podem ajudar esse futuro PMO a também contribuir positivamente para isso. E depois, até pelos caso de sucesso e pelas coisas que correram bem e menos bem nesses projetos, estender para as restantes áreas e até para projetos pequenos. E depois que se esse processo for gradual e começar de cima, no sentido de se calhar, por exemplo nas grandes contas eu ter um PMO em que a única função vai ser acompanhar o chefe de projeto, não no sentido de criticar porque não redigiu aquele documento ou não entregou esta actas, ou etc. Mas no sentido de como é que se pode ajudar para que esta gestão de projeto possa ser mais bem conseguida. E através dessas melhorias e do que se vai conseguindo no projeto, depois aplicar noutro, e noutro, e noutro. É preciso também que a ROFF esteja disponível para investir nisso. Agora fazer o “*big bang*”... e dou-te o caso do cliente onde estou agora. Em grandes projetos faz todo o sentido, em pequenos não. Só iria criar burocracia e fazer-nos perder tempo e dinheiro.

Mas no futuro até se pode aplicar, porque se eu conseguir tirar destas *lessons learned* de grandes projetos, mini processos que eu possa fazer de gestão e acompanhamento de projetos, do género “isto até pode ser útil”, se eu tiver essas ferramentas ao meu dispor, quando vou fazer a gestão do meu projeto, eu digo “eu vou utilizar isto, destas 5 ferramentas quero usar estas duas” por exemplo.

#### **4. Avaliando as questões quais achas que são mais pertinente ou demasiado vagas? Ou o modelo em si achas que está adequado?**

**R:** Voltando à realidade da ROFF, por exemplo ao primeira questão, para alguém te poder responder a isto, tem que para já ter aqui um planeamento correto e ter aqui um histórico de *lessons learned* que permita saber em cada fase do projeto, qual é a carga de recursos e tempo que vai necessitar face aos projetos que pode fazer. A minha realidade e o que tenho visto dos sítios onde tenho passado é que por um lado é fácil fazer projetos com grande inovação, onde és o primeiro que faz projetos desse tipo. E portanto culpabilizar ou responsabilizar alguém por ter feito uma alocação que não seja ajustável acontece sempre, porque se eu não tenho um histórico, para poder comprovar que esta tarefa, esta fase do projeto necessita de X recursos com este tempo vai da experiencia de cada um. Neste caso, estas questões, podem até fazer sentido, agora não estou a ver é como que isto ajudaria. As primeiras três questões, não vejo como é que ajudaria as nossas *lessons learned* para o futuro. E depois é assim. Como correu a colaboração com cliente. Depende do tipo de cliente. Por exemplo no cliente onde estou agora, eu sou gestor de conta, e o meu papel aqui, para além de estar cá a tempo inteiro, é fazer também o apoio e não sou um PMO, não é a minha função, mas eu não intervenho na gestão de projetos que não me são atribuídos, mas devo dar um apoio a esses chefes de projetos para que de certa forma tenham a vida simplificada. Estas questões são muito vagas. Para podermos tirar aqui algo de concreto, temos de perceber que há projetos muito diferentes. Eu seria mais objetivo, por exemplo “deste projeto já estão planeadas novas fases?”. Na maior parte dos projetos, quando chegas à fase de garantia tu já tens perfeita noção se o cliente vai solicitar ao mercado ou a ti uma nova fase.

Eu tentaria dividir aqui em “quais são as principais dificuldades que encontramos?” e “as principais vantagens?”. Eu dou-te um exemplo: nós tivemos agora ao caso em que trouxemos coisas que fizemos bem noutros clientes e muitas vezes até desafiámos o cliente interno para receber o chefe de projeto no sentido de perceber como correu aquele projeto e em que sentido esse projeto pode ser útil para projetos idênticos que venham a fazer. Por exemplo: estratégias de implementação, vantagens e desvantagens de seguir um caminho ou outro, quem é que são as pessoas chave no cliente, etc. E aqui já temos um género de *lessons learned* que ficaram para o futuro e nós as utilizamos. E são uma vantagem enorme para projetos destas características. Por isso é que te digo, se estas questões foram demasiado genéricas acho que não vão ter grande resultado para te ser sincero.

Mas continuando, por exemplo esta parte das ferramentas acho que é importante perceber, até porque a ROFF está um bocado perdida. Dantes estávamos perdidos porque não tínhamos as ferramentas. Agora temos quase o “Ferrari” das ferramentas e não as sabemos usar. Cada um vai por si.

Isto não é fácil entenda-se, é algo que demora muito tempo, mas estas questões obrigam as pessoas a pensar um bocado e acredito que algumas pessoas pura e simplesmente não respondam. A nossa forma de trabalhar, e que tem dado muito bons resultados, é no momento em que o projeto termina já está com a cabeça noutro sítio. Se eu, nessas tais ferramentas, conseguisse perceber o que é que não trouxe bons resultados, e conseguisse perceber a realidade do cliente era ótimo. O próprio do que correu bem e mal, tem que ter o objetivo que é satisfazer um *target* que é um cliente com um problema parecido.

Imagina, existindo as questões e o questionário, mas não deixando assim muitas questões. Mas imagina se eu dou um questionário que não é fechado e em função das características do projeto, do cliente, eu faço a pergunta com duas ou três respostas e vou condicionando as questões seguintes consoante as respostas da pessoa. E eu tenho quase uma árvore que decido o caminho que o questionário vai tomar em função das respostas que eu dei antes. E se eu conseguir fazer isso e se for algo que eu possa, enquanto PMO, empacotar neste tipo de questionários os vários tipos de projetos que tenho. E até posso no futuro ajustar esse tipo de questões e respostas. Fazer algo que se ajuste à nossa realidade.

##### **5. Não achas que as respostas demasiado fechadas torna isto muito num inquérito muito fechado?**

**R:** Pensa assim, se nós nos focarmos no objetivo que é ter lições aprendidas dos projetos, o que eu quero não é um questionário. Não penses no que eu vou fazer mas no resultado que aí vem? O que é que vais fazer com o questionário? Ou com a grande quantidade de questionários vão existir? E então se for tudo de questões abertas? Eu vou fazer o quê? Eu no momento se preciso de informação vejo a pessoa A ou B, e tenho perceber se ela entende desta área ou deste problema.

Há algo muito mais simples, mas não é tão simples de fazer. Eu devia conseguir num projeto quando ele termina, devia ter ali “tags” de informação que me permitissem entender o que é este projeto, e consigo pesquisar rapidamente pelo que necessito. Se isto for construído de forma que as pessoas possam ter uma ferramenta que as ajude no trabalho, ainda têm mais interesse em preencher. Eu preciso de ter uma forma rápida de aceder à informação. O nosso tempo é mesmo precioso, e muitas vezes preciso de no menor tempo possível obter respostas. Mas isto é muito complexo, porque se fosse fácil também já estava feito.

**6. Só resta mais uma questão e é se na tua opinião, se deveria ser respondido pelo gestor de projeto, equipa ou pelos dois?**

**R:** Mais do que ao fechar o projeto eu ser obrigado a responder a estas questões, devia ser, e aí sim considero que devia ser obrigatório e haver documentação obrigatória na ROFF para isso, para sempre que eu tenho recursos utilizados na ROFF, essa pessoa tem de fazer avaliação do chefe de projeto e do projeto onde esteve e eu mesmo a dessa pessoa. E repara um *pdf* ou *intereactive form* que a pessoa recebe e no último dia que se vai embora, e tem de preencher. Para mim isso devia ser obrigatório. E voltamos a um desafio ainda mais complexo que é, tem que ser questões objetivas, quase pergunta resposta fechada para que eu depois possa por isto numa base de dados e possa tirar métricas e informação. Eu não posso ter questões abertas, porque eu quero é objetivamente perceber, os vários pontos do projeto e como correram. Porque devia ter essa informação toda. Repara, aí tu consegues este trabalho vezes toda a equipa. E isso quando multiplicas, imagina os projetos de 30, ou 40 pessoas, e teres esse inquérito vezes 30. Mas isto não podem ser questões abertas. Tem de ser tudo fechado. Mas permite, se cruzar essa informação, eu consigo se calhar perceber, pela insatisfação, ou pela forma como o utilizador júnior, ou como alguém respondeu, e pela forma como o *team leader* respondeu, não houve comunicação naquela área, ou não houve testes bem feitos, etc. Ter essa informação toda, em que tenha toda essa informação automatizada, é um grande ganho para mim. Faz uma grande avaliação a quem está acima e a quem está abaixo. Se isto for bem feito e se conseguir meter numa base de dados. Aliás, até tecnicamente e funcionalmente, “em que áreas em que o júnior/sénior participou” por exemplo. Mas se conseguires obrigar toda a responder a isto, se calhar podes ter aqui outro tipo de informação valiosa. Consegues ter várias perspetivas de tudo. Era burocracia obrigatória mas que iria trazer grandes vantagens.

## **ANEXO B: ROFF LESSONS LEARNED**





**NOME DO PROJECTO – LESSONS LEARNED**  
NOME DO CLIENTE

DD-MM-AAAA



## Índice

1	Introdução.....	1
2	Planeamento e Gestão do Projeto .....	2
3	Equipa .....	3
4	Cliente .....	4
5	ROFF .....	5
6	Conclusões.....	6

## 1 Introdução

Serve o presente documento para guardar informações acerca das lições aprendidas ao longo do projeto desenvolvido.

Nesta secção pretende-se que seja feito um breve resumo do âmbito do projeto apenas para contextualizar os assuntos abordados. Desta forma será possível entender o âmbito do projeto e em que condições este foi desenvolvido (por exemplo: geografia, prazos apertados, etc). Nesta secção também deve ser feita uma rápida descrição das lições identificadas que sejam consideradas mais importantes.

Deverá ser possível que recorrendo ao resumo um utilizador que desconheça o projeto, tenha uma breve ideia do que trata o documento e se este se adequa aos resultados que procura.

## 2 Planeamento e Gestão do Projeto

Nesta secção pretende-se recolher lições sobre a forma como foi conduzido o projeto relativamente ao seu planeamento e de que forma a gestão foi fiel ou não ao planeamento inicial, e quais as razões para possíveis deslizes.

Para tal propõe-se que sejam respondidas as seguintes questões:

- Dentro das fases do projeto houve algum momento em que a alocação de recursos fosse excessiva (pessoas e tempos)?
- Por comparação, existiu algum momento no desenrolar do projeto, em que os recursos disponíveis eram mais do que o suficientes? Isto é, houveram recursos disponíveis não alocados?
- Para ambos os casos quais os motivos que levaram a essa discrepâncias? Seriam possíveis de evitar? Se não porquê? Se sim de que forma?
- Quas as ferramentas que mais auxiliaram para a gestão do projeto? Haveria alguma ferramenta que teria sido útil e ainda não existe?

Para ter dados onde se possam apontar e salientar os resultados que o gestor de projeto entenda como passíveis de enfatizar, sugerem-se os seguintes indicadores relativos ao desempenho de um projeto:

Indicadores
Dias Planeados vs. Dias reais
Desvio temporal na concretização das fases
Nr. ocorrências
Tempo médio de resposta às ocorrências

Estes podem ser consultados recorrendo aos relatório “Project Activity Report”, “Project Activity Report – By Issue” e “Project Information” de SAP *Business Objects*.

### 3 Equipa

Para avaliar de um modo geral a colaboração entre a equipa propõem-se que sejam respondidas as seguintes questões:

- Quais os pontos a destacar na colaboração da equipa? Algum motivo que levou à colaboração sem problemas? Foi feito algum esforço em especial para levar à boa colaboração?
- Contrariamente à questão anterior, quais os pontos menos bons relacionados com a colaboração da equipa? Quais os fatores que levaram a complicações na interação interna? Foram resolvidos? Se sim de que forma? Se não porquê?

Este indicador combinado com a resposta às questões anteriores permitirá perceber dentro de um projeto a influência que o número de reuniões poderá ter, ou não, na colaboração entre a equipa:

Indicadores
Nr. reuniões com a equipa;
Horas ao fim de semana, feriados e horas extra;

Para finalizar e entender de um modo geral a satisfação da equipa com o projeto:

- Qual a satisfação global da equipa com o projeto? Foi colocada demasiada pressão sobre a equipa em alguma fase do projeto? Foi necessário recorrer a muitas horas extraordinárias, fins-de-semana, etc? De que forma poderiam ter sido evitadas?

Desta forma propõe-se que o Gestor do Projeto consulte o relatório “Project Activity Report” de SAP *Business Objects* pois lá estão contabilizados as horas e o tipo de horas lançadas. Poderá assim retirar o número de horas lançadas ao fim de semana, ou horas extra que possam existir.

## 4 Cliente

Relativamente ao cliente será necessário um entendimento muito consolidado do que se aprendeu ao longo da colaboração.

Pretende-se entender de que forma correu a colaboração, as metodologias usadas no cliente, os resultados que se obtiveram, que outras formas poderiam trazer melhores resultados, que recomendações para o futuro contacto para com este cliente. Posto isto, propõem-se as seguintes questões:

- Que pontos positivos destaca da colaboração com o cliente? Quais acha que foram as razões para essa colaboração suave?
- Por outro lado, que pontos negativos destaca da colaboração entre as partes? De que forma poderia ter sido contornado, se é que poderia ter sido contornado?
- A abordagem e postura com o cliente foi adequada? Deveria ter sido mais formal? Ou por outro lado, o cliente tem uma postura mais relaxada e deveria ter sido um contacto mais informal?
- De que forma correu a formação dos destinatários da solução? A mensagem passou de forma eficaz? Ou pelo contrário a abordagem deveria ter sido de outra forma?
- O projeto adequou-se ao negócio do cliente? Isto é, teve real aplicabilidade e trouxe mais-valias para este?

## 5 ROFF

Interessa nesta secção entender de que forma o desenrolar do projeto influenciou ou poderá influenciar a ROFF. De tal maneira que se propõem as seguintes questões:

- Que vantagens traz o projeto desenvolvido para a ROFF?
- Que perspectivas futuras devem ser consideradas? Há possibilidades de novos projetos no cliente? Qual a melhor abordagem?

Desta forma é possível a ROFF retirar não só lições sobre a influência dos projetos para si, mas também recomendações e entender as possibilidades futuras de trabalho no cliente em particular.

## 6 Conclusões

Por fim, e para concluir o documento de lições aprendidas, pede-se ao gestor do projeto que retire um pequeno conjunto de breves conclusões sobre as lições aprendidas e sobre o projeto em si.

No fundo explicar as maiores facilidades e contrapondo com as maiores dificuldades experienciadas ao longo do projeto e o que julga ser a melhor solução para as resolver, ainda que não tenha sido a adotada no projeto.





---

[roffconsulting.com](http://roffconsulting.com)

**EMPLOYEE'S NAME**  
M +351 930 000 000  
[name.surname@roffconsulting.com](mailto:name.surname@roffconsulting.com)

LISBOA | PORTO | COVILHÃ | LUANDA | PARIS  
STOCKHOLM | CASABLANCA | SÃO PAULO  
MACAU | NYON

[@roffconsulting](https://twitter.com/roffconsulting)   
[facebook.com/roffconsulting](https://facebook.com/roffconsulting)   
[linkedin.com/company/roff](https://linkedin.com/company/roff) 

## ANEXO C: Relatório "Project Information" versão "Timesheet"

Reports

Relatórios de Exploração ▼

**Project Info**

Client: [Redacted]  
Project: [Redacted] Back

ROFF's Project Manager: [Redacted]

**Client's Project Manager:**

Name: [Redacted]  
E-mail: [Redacted]  
Telephone Numbers: [Redacted]  
Observations: [Redacted]

**Classification:**

Type: Projecto  
Class: Projecto - A Time&Materials  
Group1: Projecto - Garantia (suporte pela SAM)  
Group2: Projecto - SAP

**Other informations:**

Project Name: [Redacted]  
Active: ☒  
Contract awarded: ☒ Awarded on: 2014-02-01  
Number of Days Sold ou Estimated: 0  
Has chargeable travels?: No  
Valid from: 2014-02-01  
Valid to: 2014-05-31  
Project Dimension: Dimension not assigned  
Nº of hours that demand pre-budget: 0  
Rating: [Redacted]  
Director: [Redacted]

Creation Date: 2014-02-25 23:48:06  
Created by: [Redacted]  
Closure Date: -  
Closed by: [Redacted]  
There are no observations  
Category: [Redacted]  
Quality: [Redacted]  
Absence Project: ☒  
Internal Project: ☒  
Parent Project: [Redacted]  
SAP ID: [Redacted]

**Timesheet Definitions**

Time log allowed: Yes  
Time log on holidays or weekends allowed? Yes  
Non billable hours: No  
Occurrences / Formation Code / Phases: Mandatory  
Observations: Optional  
Internal Observations: Optional

Minimum chargeable time (hours) if off-site work: 0.5  
Minimum chargeable time (hours) if on-site work: 2  
OffSite: Suggested as Yes  
Time log before project's initial date allowed? No  
Time log after project's final date allowed? No

**Hour Types**

Suggested	Mandatory	Hour Type
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Normais
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Activ/Reun.Comercial -Não deb.ao CL
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Debitável a 150%
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Debitável a 200%

**Workplaces**

Suggested?	Mandatory?	Code	Workplace	Active?	Off-Site?	Order
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	[Redacted]	[Redacted]	<input checked="" type="checkbox"/>		0
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	[Redacted]	[Redacted]	<input checked="" type="checkbox"/>		0
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	[Redacted]	[Redacted]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	[Redacted]	In the installations of the customer	<input checked="" type="checkbox"/>		0
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	[Redacted]	At home	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0

**Allowances**

Allowance	Observations	Payment	Allowance?	Payment against Invoice	Non-working days	Value
There aren't any Allowances or Payments for this project...						

**Estimated / Forecasted Days**

No data of this type exists!

Figura 13 - Relatório "Project Information" da Timesheet

## ANEXO D: Relatório "Project Information" versão SAP Business Objects

### Project Info

Client: [REDACTED]

Project: [REDACTED]

### ROFF Project Responsible

[REDACTED]

### Client's Project Responsible

Name:

Email:

Telephone Numbers:

Comments:

### Classification

Type: Projecto

Class: Projecto - A Time&amp;Materials

Group 1: Projecto - Garantia (suporte pela SAM)

Group 2: Projecto - SAP

### Father / Child

Can have child projects?

Father/Child: Child

Father Project: [REDACTED]

Father Project Manager: [REDACTED]

### Other Information

Project Name: [REDACTED]

Project Status:

Adjudicated:

Adjudication Date: 2014/02/01

Sold (contract) or estimated days:

Billable travels:

Não

Bottom Deadline:

2014/02/01

Upper Deadline:

2014/05/31

Hours that make pre-budget necessary: 0,00

Dimensão

Rating:

Director:

Creation Date: 2014/02/25

Who Created: [REDACTED]

Closed Date: -

Who Closed:

Observations: [Click to Check Comments](#)

Category: [REDACTED]

Quality: [REDACTED]

Absence Project:

Internal Project:

SAP ID: [REDACTED]

### Timesheet Definitions

Can register hours?

Sim

Working days:

Dias úteis e não úteis

Non billable hours:

Não

Can register Tickets/phases/training:

Obrigatório

Comments:

Facultativo

Internal Comments:

Facultativo

Min. Off-site time:

0,50

Min On-Site time:

2,00

Off-Site:

Suggested "Yes"

Records Before Bottom Deadline:

No

Records After Upper Deadline:

No

### Hour Type

Suggested	Mandatory	Hour Type
		Activ/Reun.Comercial -Não deb.ao Cl.
		Debitável a 150%
		Debitável a 200%
		Normais

### Work Places

Suggested	Mandatory	Code	Work Place	Active	Off-site?	Order
		[REDACTED]	[REDACTED]			0
		[REDACTED]	[REDACTED]			0
		[REDACTED]	In the installations of the customer			0
		[REDACTED]	At home			0
		[REDACTED]	[REDACTED]			0

### PerDiems

PerDiem	Comments	Payment type	PerDiem?	Justified by Invoicing	Non Working Days	Value
No type of PerDiems were selected for this project						

### Estimated / Forecasted Days

Total	Total with initial balance
No registered data	

Figura 14 - Relatório "Project Information" de SAP Business Objects

## **ANEXO E: Guia de utilização da ferramenta *Timesheet***



**TIMESHEET TUTORIAL**  
**ROFF**

20/03/2014



## Table of contents

<b>1</b>	<b>Introduction .....</b>	<b>77</b>
<b>1.1</b>	<b>Login .....</b>	<b>77</b>
<b>1.2</b>	<b>Extranet .....</b>	<b>78</b>
<b>2</b>	<b>Timsheet .....</b>	<b>79</b>
<b>2.1</b>	<b>Project Selection .....</b>	<b>80</b>
<b>2.2</b>	<b>Favorites .....</b>	<b>82</b>
<b>2.3</b>	<b>Adding hours to your log.....</b>	<b>84</b>
<b>2.4</b>	<b>Changing hours on your log.....</b>	<b>85</b>
<b>2.5</b>	<b>Calendar.....</b>	<b>87</b>

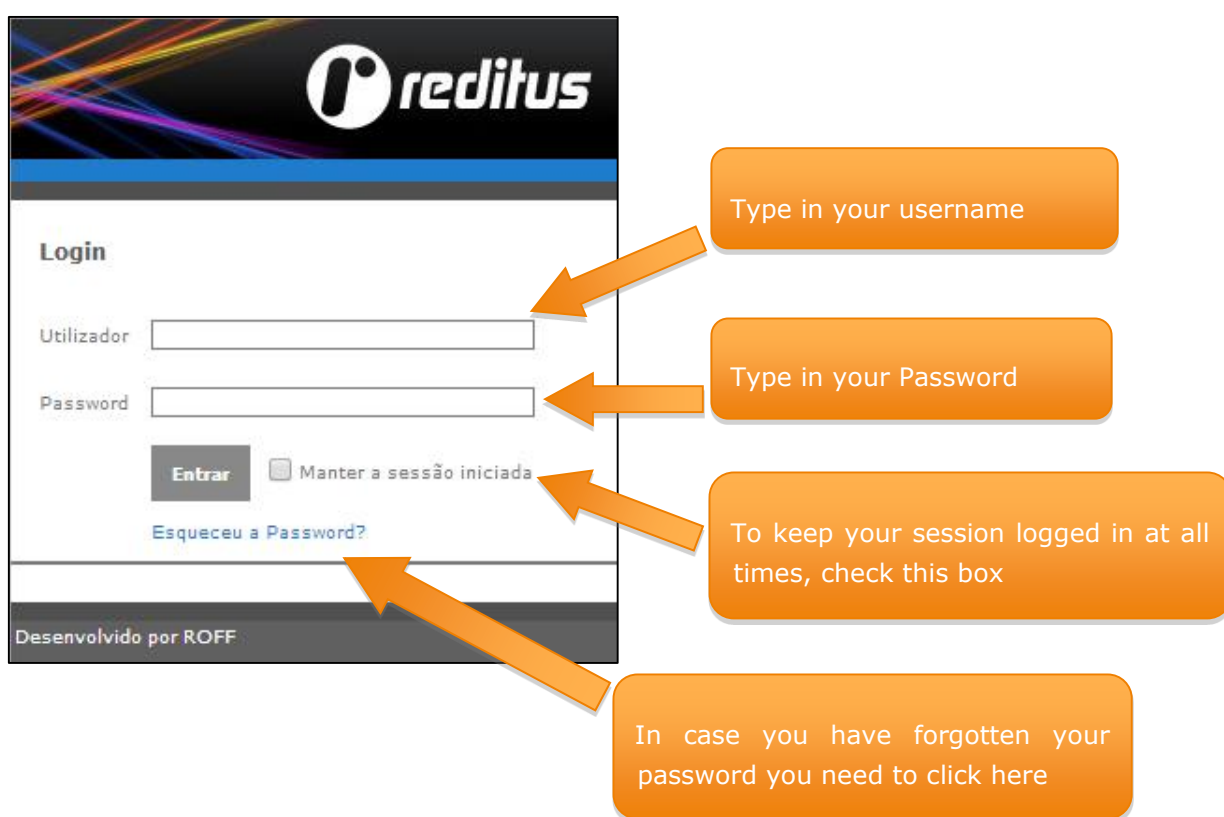
## 1 Introduction

Welcome to the Timesheet tutorial. Timesheet is the tool that ROFF uses to register times in all of its projects. Every activity conducted in ROFF has a project associated to it. This way it is easy to understand where times and costs are being allocated.

### 1.1 Login

To access the Timesheet tool, first you need to go on the Extranet service on  
Omitido por motivos de confidencialidade

It starts off simple with a Login Panel, such as the one in the picture below:



The image shows a login panel for 'reditus'. The panel has a header with the 'reditus' logo. Below the header, there is a 'Login' section. It contains two input fields: 'Utilizador' (Username) and 'Password'. Below these fields is a button labeled 'Entrar' (Login) and a checkbox labeled 'Manter a sessão iniciada' (Keep session started). Below the checkbox is a link labeled 'Esqueceu a Password?' (Forgot Password?). At the bottom of the panel, it says 'Desenvolvido por ROFF' (Developed by ROFF). Four orange callout boxes with arrows point to specific elements: 'Type in your username' points to the 'Utilizador' field; 'Type in your Password' points to the 'Password' field; 'To keep your session logged in at all times, check this box' points to the 'Manter a sessão iniciada' checkbox; and 'In case you have forgotten your password you need to click here' points to the 'Esqueceu a Password?' link.

Type in your username

Type in your Password

To keep your session logged in at all times, check this box

In case you have forgotten your password you need to click here



## 1.2 Extranet

After you get past the login panel, you will get to the Extranet Panel.

This panel covers all areas that you have access to, including the area explained in this tutorial, the Timesheet. To access the Timesheet tool, you must press on the link to access it, as it can be seen highlighted in the next picture:





## 2 Timsheet

After you have clicked on “Timesheet”, you will be forwarded to the Timesheet Panel, such as displayed in the next picture. To facilitate this tutorial, we will divide the panel into 5 sections, and will explain each of them and how they interact.

**ROFF**

**TIMESHEET** | Timesheet | Reports | Finance | Personal Data | Luís C. Fernandes |

1 **Employee and Project Selection**

Employee: (Your Name)  
Go to: March 2014 Ok

New Project?

Customer: < Select > Authorization Request  
Project: < Select >

Monthly totals  
Fully logged work days: 21 / 21  
Worked Hours: 168 / 168, 0 On-Site, 168 Off-Site  
Logged hours: 168 / 168  
Days with Allowances: 0

2 **Favourite Projects and Calendar**

Help on Correction Requests

Favourite Projects?

Project: Type or double-click for list Search

Favourite Projects Options  
ROFF - Control Operacional/Gest.Proj.ets  
ROFF - Prj.Int- Des.peds.ROFF sbr BO

Calendar  
March / 2014

Mon.	Tue.	Wed.	Thu.	Fri.	Sat.	Sun.
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

3 **Timesheet Table**

Choose the projects and all the time units you want. Click on "Update the table below"

Customer   Project	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ROFF - Consultores Independentes SA	8	8	8	8	0	0	8	4	8	8
ROFF - Control Operacional/Gest.Proj.ets	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0
ROFF - Prj.Int- Des.peds.ROFF sbr BO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL (Horas registadas)</b>	8	8	8	8	0	0	8	8	8	8

Update the table below

4 **Detailed Timesheet Entry Table**

Check that all mandatory inputs are filled and save everything by pressing "Save"

Day   Weekday	Hours	Customer   Project	Hour Types   Allowances   Expenses	Observações	Issue   Phase   Training	Workplace
2014-03-11 TER	8	ROFF - Consultores Independentes SA	Learning on Job- Customer does NOT pay!	Customer Notes		ROFF - Porto
2014-03-12 QUA	8	ROFF - Consultores Independentes SA	Learning on Job- Customer does NOT pay!	Customer Notes		ROFF - Porto
2014-03-13 QUI	8	ROFF - Consultores Independentes SA	Learning on Job- Customer does NOT pay!	Customer Notes		ROFF - Porto
2014-03-14 SEX	8	ROFF - Consultores Independentes SA	Learning on Job- Customer does NOT pay!	Customer Notes		ROFF - Porto
2014-03-17 SEG	8	ROFF - Consultores Independentes SA	Learning on Job- Customer does NOT pay!	Customer Notes		ROFF - Porto
2014-03-18 TER	4	ROFF - Consultores Independentes SA	Learning on Job- Customer does NOT pay!	Customer Notes		ROFF - Porto
2014-03-19 QUA	8	ROFF - Consultores Independentes SA	Learning on Job- Customer does NOT pay!	Customer Notes		ROFF - Porto
2014-03-20 QUI	8	ROFF - Consultores Independentes SA	Learning on Job- Customer does NOT pay!	Customer Notes		ROFF - Porto

TOTAL: 64

Save

5 **Calendar View**

© Copyright 2008 ROFF - Consultores Independentes, SA

## 2.1 Project Selection

In the first section, you can select (from the projects you have access to) in which project you wish to register times.

To get started, first you need to select the client from the client box, and only afterwards you will be able to select the project from the project box. After you have selected the project by clicking on it from the project box, it will be added to the 3<sup>rd</sup> section of the Timesheet Panel. But that will be explained to you a bit further along on this tutorial.

The following picture describes the contents displayed in this section:

The screenshot shows the 'Timesheet' panel with the following sections and annotations:

- Employee:** A section with a 'Go to:' label and a date selector showing 'March' and '2014' with an 'Ok' button. An arrow points to the date selector with the annotation: 'Date (by default the current month)'.
- New Project?** A section with two dropdown menus: 'Customer: < Select >' and 'Project: < Select >'. An arrow points to the 'Project' dropdown with the annotation: 'Project Selection'.
- Authorization Request:** A button located next to the 'Project' dropdown. An arrow points to it with the annotation: 'To ask authorization to register times on a project you still do not have access to'.
- Client Selection:** An annotation box pointing to the 'Customer' dropdown menu.
- Monthly totals:** A section showing work statistics:
 

Fully logged work days:	21 / 21
Worked Hours:	168 / 168, 0 On-Site, 168 Off-Site
Logged hours:	168 / 168
Days with Allowances:	0

You need to bear in mind that if you wish to register times in a project that you still have yet to be granted access to, you need to ask that project's manager authorization. This can be done by clicking in the "Authorization Request" Button, and then the following pop-up menu will appear:

The screenshot shows a pop-up window titled 'Mail to the Project Manager' with a close button (X) in the top right corner. Inside the window, there are two dropdown menus: 'Cliente: < Escolha >' and 'Projecto: < Escolha >'. Annotations include:

- An arrow pointing from the 'Cliente' dropdown to an orange box labeled 'Client Selection'.
- An arrow pointing from the 'Projecto' dropdown to an orange box labeled 'Project Selection'.

After you have selected the Client and Project you wish to be granted access to register times, the following message will appear:

“Do you wish to send a message to the Project Manager (“Project Manager Name”) requesting permission to log hours on project “Project’s Name”?

Coment (optional):”

Below it, you have a textbox in which you can add a message to the Project Manager. The following picture exemplifies the situation described above.

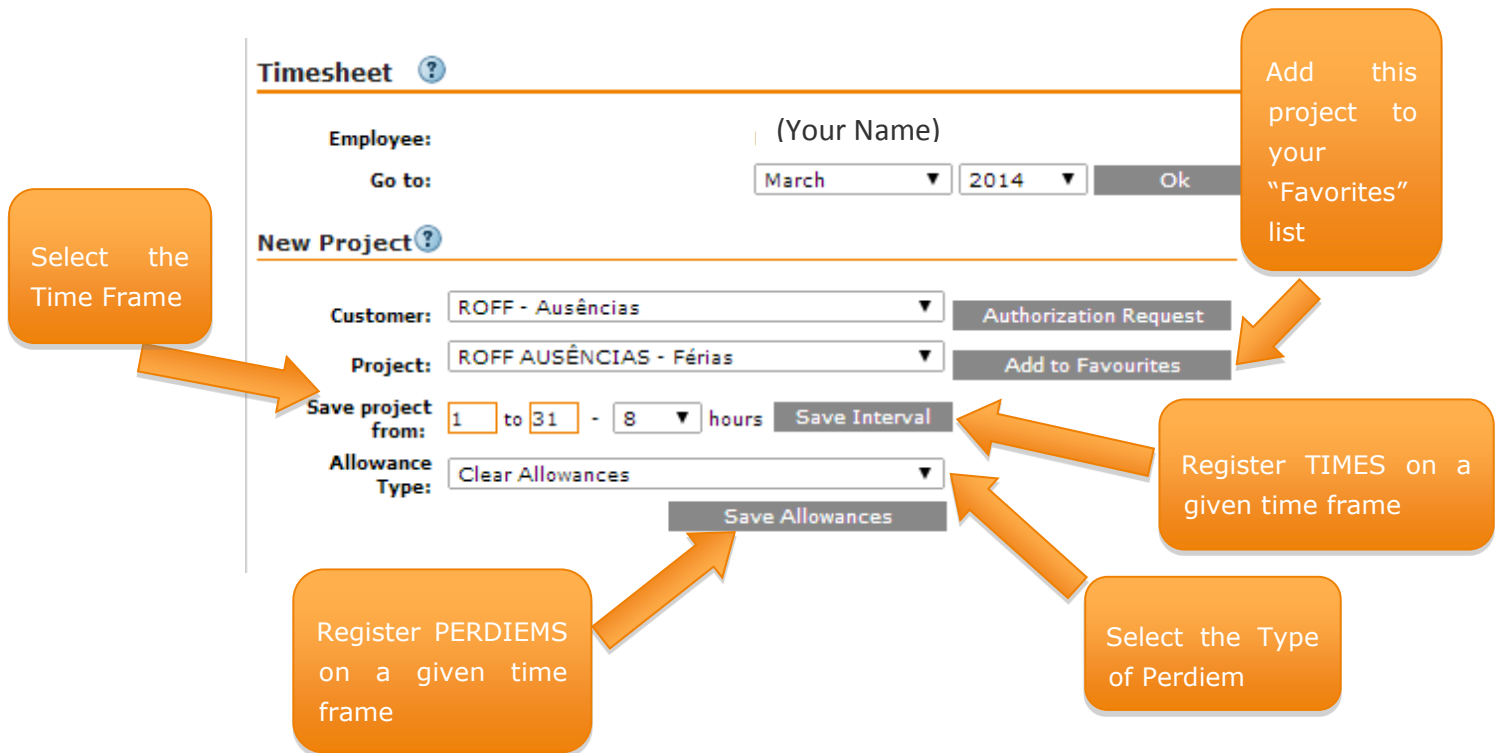


Considering you are authorized to register times in at least one project, it is time to learn how you can do such registry.

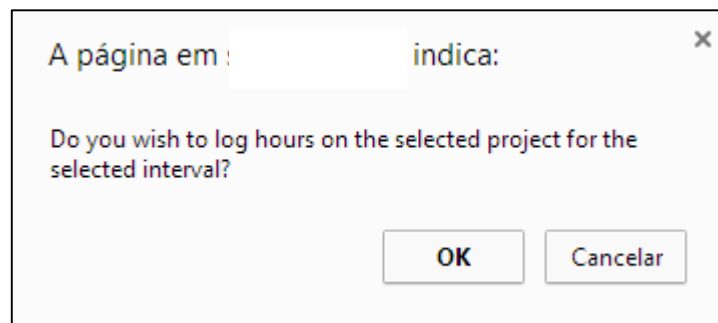
After you have selected the Client and Project, 3 new fields will appear:

- In the first one you can select a time frame to save a constant amount of hours. For example, if you already know you will work 8 hours a day for a whole week in a given project, you can select from the day you will start until the day you will stop and register 8 hours. This is to avoid the need to fill out individual records for each day for the very same project. Be aware that if there are differences such as work place, type of hour or etc, you need to register two separate records (this will be explained further on in this tutorial).
- The second field has a similar functionality, although instead of hours, you can register any Perdiems you have during a given time frame. Again the purpose is to avoid the need to fill out individual records. For example, if you are travelling a whole week, and are entitled to Perdiems for each day, you can register the Perdiems selecting the day you leave and the day you **before** your return.
- The 3rd and final item, is a button in which you can add that project to your “Favorites” list, which will be explained in the next section of this tutorial.

The following picture exemplifies the situations described:



When you click on “Save Interval” or “Save Allowances”, a pop-up message will appear asking you if you wish to add those records to your Timesheet. Such example can be seen in the next picture:

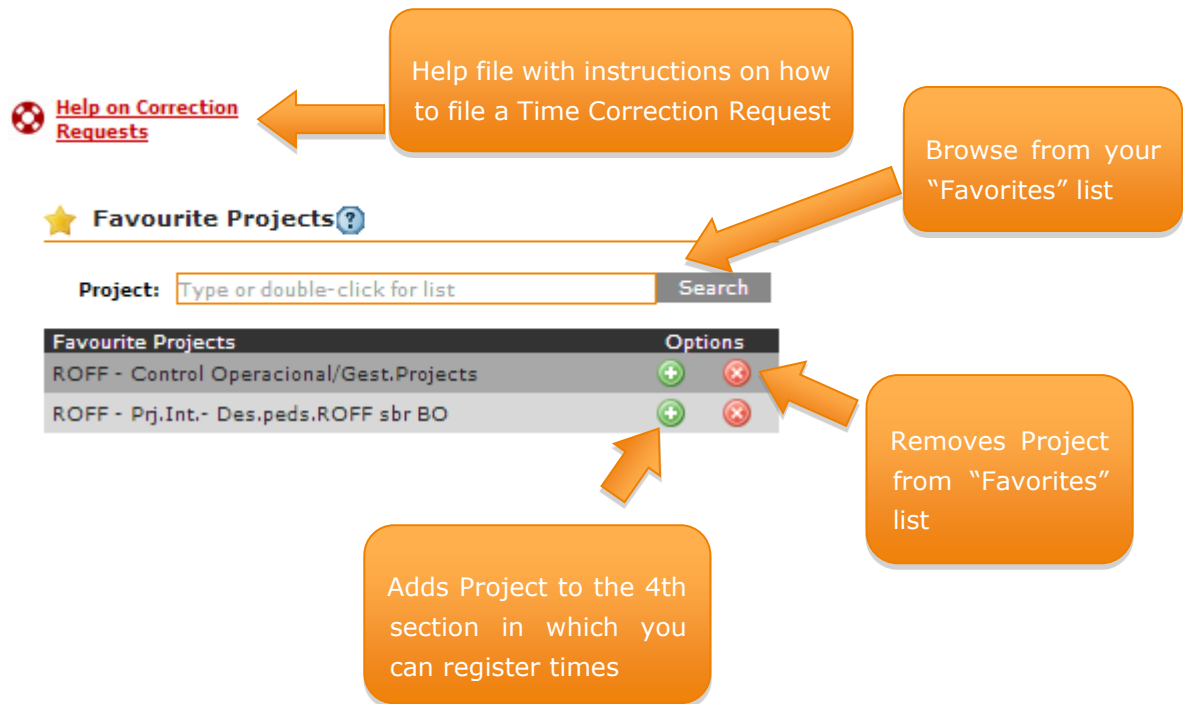


If you click “OK” those records will be added and automatically saved to your Timesheet log, completing your records shown in the 3<sup>rd</sup>, 4<sup>th</sup> and 5<sup>th</sup> section (later on this tutorial you will be explained how they work).

## 2.2 Favorites

If you select “Add to favorites” in the 1<sup>st</sup> section, you will add that project to your “Favorites” list. This will add a new favorite on the 2<sup>nd</sup> section of the Timesheet panel. There you can find a very simple tool to browse your “Favorites”. It comes really handy if you only have a handful of projects where you register times. Here you can select from your “Favorites” list the project

in which you wish to register any records. The picture below exemplifies how the “Favorites” list is organized:



As shown on the last picture:

- To select a project from your “Favorites” list and add it to the 3rd section where you can register times, you need to press the button with the “+” sign.
- To remove a project from your “Favorites” list, you have to click on “x” button.

The “Help on Correction Requests” link, opens a pop-up help file with instructions on how to file a request to correct past hours (English version at the bottom of that help file).

## 2.3 Adding hours to your log

So as you have seen so far, there are 2 ways to add a project to the 3rd section, just by selecting it on the 1st section or adding it from your favorites. The 3rd section is where you can select individual records of time to add and update your timesheet record. The next picture will help to shed some light on this section.

The screenshot shows a timesheet interface with the following components and annotations:

- Top Bar:** Displays the date range "11 to 20 / March / 2014".
- Section 3 (Top Table):** A table with columns for Customer, Project, and days of the month (11 to 20). Annotations include:
  - "Name of the Project you are registering hours in" pointing to the Project column.
  - "Clicking on the arrows (left/right) allows you to scroll through the days of the month" pointing to the date range.
  - "Days of that particular month (shown in groups of 10 days). Those with black color on the background correspond to weekends" pointing to the days 15-20.
- Section 4 (Bottom Table):** A table with columns for Customer, Project, and a "TOTAL (Horas registradas)" row. Annotations include:
  - "Click to remove this row" pointing to a red 'X' icon in the Customer column.
  - "Name of the Client you are registering hours in" pointing to the Customer column.
  - "Click to the section below (4th section on this tutorial)" pointing to the "Update the table below" button.
  - "Select the amount of hours you wish to register" pointing to a dropdown menu in the Project column.

In order to transpose and add records to the 4<sup>th</sup> section firstly you need to select what is the amount of hours on the given days you wish to add on a particular project.

After you have selected it, you need to update the records, so you need to press the "Update the table below" button. This will not only update the 4<sup>th</sup> section, but the 3<sup>rd</sup> and 5<sup>th</sup> section as well. Bear in mind that the 3<sup>rd</sup> section only allows you to add hours. To perform any changes in your records you must do it on the 4<sup>th</sup> section (which you will see later on this tutorial).

If you already have hours registered in a given project, they will appear on both sections (which you will see on the next section of this tutorial). For instance, as you can see on the last picture, the user already had:

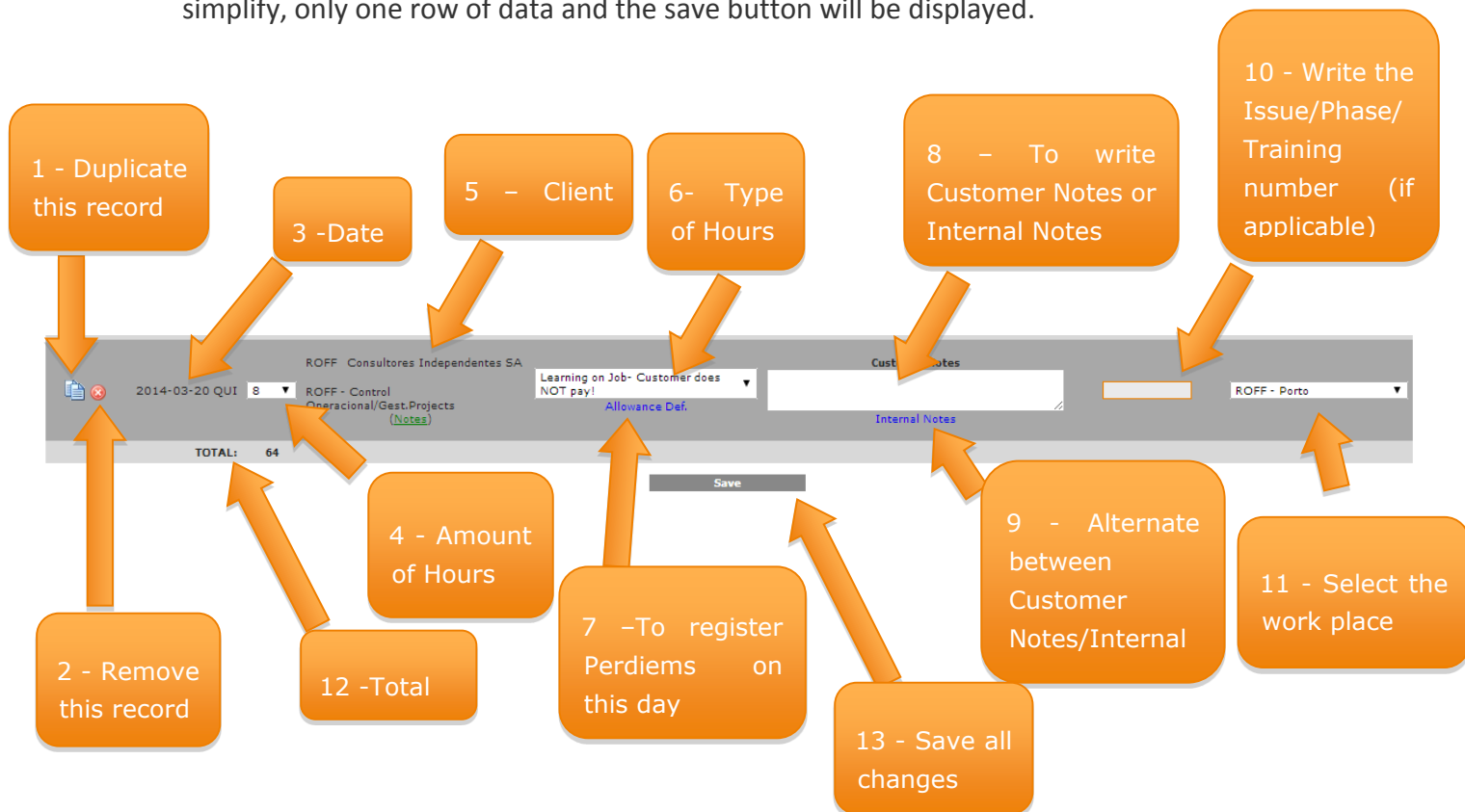
- 4 hours registered on "ROFF – Control Operacional/Gest.Projects" on the 18<sup>th</sup> of March 2014;
- 4 hours again on the 18<sup>th</sup> of March on another project, "ROFF - Prj.Int.- Des.peds.ROFF sbr BO";
- And 8 hours on the rest of days from the 11<sup>th</sup> to the 20<sup>th</sup> of March on "ROFF – Control Operacional/Gest.Projects".

If you click the “x” button on the left side of the table, you will erase that entire row of records for that project. The last row of this table shows you the total amount of hours you have registered for each of the days displayed. You can scroll through the days on your Timesheet with the arrows on the top of the 3<sup>rd</sup> Section, but you should be aware that every time you scroll left or right you will scroll 10 days in your Timesheet, in other words, the records shown are always in intervals of 10 days.

After you have clicked the “Update the table below” button the hours that you have registered on the 3<sup>rd</sup> section will be visible on the 4<sup>th</sup> section. If you add record that was not there before, it will add a row with that record on the table in the 4<sup>th</sup> section. **Be aware that to save any records added you must do it in the end of the 4<sup>th</sup> section by clicking on the save button!**

## 2.4 Changing hours on your log

Next you can see how the records appear on the 4<sup>th</sup> section of the Timesheet panel and how to change and duplicate records shown in this table. The next picture points out how each interactive functionality works, and afterwards you have each of them explained in detail. To simplify, only one row of data and the save button will be displayed.



- 1- The first button allows you to create a copy of that record, although in order to save it you must perform some kind of change in it (there is no use for two records with the exact same information!). This is handy if you need to create a record on the same project but change the type of hours you want to register, or the work place, or even the Issue/Phase/Training number if you have any.
- 2- The “x” removes this entry from the hour log.

- 3- The corresponding date for that record.
- 4- The amount of hours' box, is where you can select the amount of hours for that entry. You can have multiple entries for the same date, since they may be from different projects, Issue/Phase/Training numbers, and type of hours or work places.
- 5- Designation of the Client and Project Name.
- 6- You can change the type of hours in the "type of hours" box. For instance some hours may be "Learning on Job – Customer does not pay" and others "Normal", and they might be from the same project, but you must have two separate logs, each with its corresponding hours.
- 7- You can also register any Perdiem for a given day if applicable.
- 8- In this part you can write any Customer Notes or Internal Notes (to change between them click on the link explained on point 9).
- 9- Click on this link to alternate between writing Customer Notes and Internal Notes.
- 10- This field allows you to type in the number of the Issue/Phase/Training, and register it in the Timesheet if you have any, otherwise leave it blank. Bear in mind that some projects oblige you to fill in this field.
- 11- The Work Place box allows you to change the work place where you worked. For example you might spend 4 hours working in the office, and 4 hours of that same day working on the client's premises (in the same project). Keep in mind that you can only register hours on the work places defined for that project.
- 12- The Total row gives you the total amount of hours of the records shown in the designated time frame. The 10 day time frame you see on the 3<sup>rd</sup> section, is displayed in the 4<sup>th</sup> section if, and only if, there are any records. For example, from the 11<sup>th</sup> of March until the 20<sup>th</sup> of March you will only see records on the 4<sup>th</sup> section for the days in which you have registered hours.
- 13- Lastly, to save all changes made to the hour log, you must press the save button, otherwise **all changes will be lost!**



## 2.5 Calendar

The last section on this tutorial, the 5<sup>th</sup> one, is the calendar:

Calendar

March / 2014						
Mon.	Tue.	Wed.	Thu.	Fri.	Sat.	Sun.
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Legend

The calendar is updated with the changes you perform on your time log. These changes might come from when you save a given time interval of records on section 1, or when you click the save button on the end of the 4<sup>th</sup> section.

The numbers change colors corresponding to the amount of hours registered for that day:

Color	Description
9	Day with 8 hours registered.
9	Day with less than 8 hours registered, on days prior or equal to the actual date.
9	Day with less than 8 hours registered, on days subsequent to the actual date.
9	Weekends and local holidays with registered hours, or days with more than 8 hours registered.
9	Weekends and local holidays without registered hours.
9	Incorrect day; there is information lacking.

Calendar

March / 2014						
Mon.	Tue.	Wed.	Thu.	Fri.	Sat.	Sun.
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Legend

The next picture shows an example of a calendar with highlighted days of the month. As you can see:

- the 18<sup>th</sup> of March 2014 indicates that there were more than 8 hours registered on that day;
- the 19<sup>th</sup> of March 2014 had less than 8 hours registered.

This concludes this Timesheet Tutorial. Have fun using this dynamic and useful tool!



**LUÍS FERNANDES**  
M  
[Luis.fernandes@roff.pt](mailto:Luis.fernandes@roff.pt)

LISBOA | PORTO | COVILHÃ | LUANDA | PARIS  
STOCKHOLM | CASABLANCA | SÃO PAULO  
MACAU | NYON

**ROFF**

---

[roffconsulting.com](http://roffconsulting.com)

[@roffconsulting](https://twitter.com/roffconsulting)   
[facebook.com/roffconsulting](https://facebook.com/roffconsulting)   
[linkedin.com/company/roff](https://linkedin.com/company/roff) 